القيادة

مفاهيم متقدمة ورؤية عصرية

د. أديب سالم الأغا

المؤلف: الدكتور

أديب سالم الأغا

أستاذ مشارك في الإدارة العامة.

كلية الإدارة والتمويل / قسم إدارة الأعمال- جامعة الأقصى-غزة .

الإهداء

إلى روح أمي وأبي

اللذين غرسَا في نفسي البذرة الأولى للإيمان بالعلم،

وأورثاني يقينًا بأن الكلمة الصادقة قادرة على أن تشقّ طريقها حتى في العتمة.

إلى زوجتي العزيزة

رفيقة الدرب التي كانت بدفئها وتشجيعها الدائم سندًا صادقًا وعونًا لا ينضب.

إلى أبنائي

سالم وكريم

وإلى بناتي

روعة وسوار وشمس ومريم،

أنقياء القلب، زهور حياتي ومصدر إلهامي،

الذين علّموني أن المثابرة لا تُستمد من سطور الكتب وحدها،

بل من ابتسامة القلوب الصافية التي تبث الطمأنينة في وجداني وتجدد الطاقة للعمل بلا انقطاع

إليكم جميعًا...

أُهدي هذا العمل،

شاهداً على أن الصبر يهزم التحديات،

وأن المحبة تبقى الوقود الأجمل لرحلة المعرفة.

د. أديب سالم الأغا

غزة – فلسطين

2025

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى **جامعة الأقصى – غزة**، ممثلةً بإدارتها وكلياتها وأقسامها العلمية، لما وفرته من بيئة أكاديمية محفزة وداعمة لمسيرة البحث والتأليف، رغم ما تعانيه من تحديات جسيمة فرضتها الظروف الوطنية الصعبة. لقد كانت الجامعة، وما تزال، منارةً للفكر الحر، وميدانًا لتجدد الإرادة الأكاديمية الفلسطينية، وفضاءً يُلهم أعضاءها وطلبتها معنى الصمود بالعلم والمعرفة.

كما أتوجّه بوافر التقدير إلى **زملائي الأعزاء في قسم الإدارة**، الذين شكّلت نقاشاتهم العلمية ومبادراتهم البحثية إضافة نوعية لمسيرة إعداد هذا المؤلف. فقد أسهمت حواراتهم المستفيضة في بلورة كثيرٍ من الأفكار، وأثْرت النقاش حول المفاهيم القيادية والإدارية في سياقاتها النظرية والتطبيقية، مما أكسب هذا العمل عمقًا أكاديميًا يليق بالمستوى العلمي لبرنامج ماجستير القيادة والإدارة.

ولا يفوتني أن أخصّ بالشكر **طلبتي في برنامج ماجستير القيادة والإدارة**، الذين ألهموني بفضولهم المعرفي وأسئلتهم الجريئة وتفاعلاتهم الميدانية. لقد كانت تساؤلاتهم ومناقشاتهم مصدرًا متجددًا للإلهام، ومنبعًا لأفكار نوعية دفعتني إلى إعادة النظر في كثير من المفاهيم وصياغتها برؤية أكثر نضجًا وشمولًا. لقد أثبتوا أن الطالب الباحث يمكن أن يكون شريكًا في إنتاج المعرفة، لا مجرد متلقٍّ لها.

وإلى كل من شاركني الفكرة، أو قدّم دعمًا معنويًا أو مهنيًا خلال فترة إعداد هذا العمل في **الظروف الاستثنائية التي عاشتها غزة أثناء الحرب**، أعبّر عن خالص الامتنان. فالكلمة التي تكتب في زمن يحيطه الخطر والخوف هي شاهد على أن الفكر لا يُقهر، وأن الإرادة تبقى قادرة على تجاوز الدمار لتبني الوعي وتضيء الطرقات من جديد.

وما هذا الجهد إلا ثمرة تفاعلٍ صادقٍ بين بيئةٍ جامعية مؤمنة برسالتها، وزملاءَ أوفياءَ لمهنتهم، وطلبةٍ باحثين عن الحقيقة بعقلٍ متقدٍ وشغفٍ لا يهدأ، فلهم جميعًا كل التقدير والعرفان.

د. أديب سالم الأغا

قائمة المحتويات

مقدمة المؤلف

يمثل مفهوم **القيادة** أحد أهم المفاهيم المحورية في علوم الإدارة والتنمية المؤسسية، لما له من أثر مباشر في تشكيل سلوك الأفراد والجماعات وتوجيه الطاقات نحو تحقيق الأهداف التنظيمية والمجتمعية. وقد أظهرت المراجعة المتعمقة للأدبيات الحديثة أن القيادة لم تعد تُفهم باعتبارها سلطة إدارية أو امتيازًا وظيفيًا، بل باتت تُعرّف على أنها **عملية تأثير وتوجيه مستمرة** تُمارس في جميع مستويات الحياة الإنسانية، بدءًا من قيادة الذات وانتهاءً بقيادة المنظمات والمجتمعات.

جاء هذا الكتاب ثمرةً لتجربة علمية ومهنية امتدت في مجالي التدريس الجامعي والإدارة الأكاديمية، ولرصدٍ متواصلٍ لما يواجهه طلبة **ماجستير القيادة والإدارة** من صعوبات في التمييز بين المفهوم العلمي للقيادة والمفهوم الانطباعي الشائع عنها. إذ تبين من خلال النقاشات الصفية والتطبيقات البحثية أن كثيرًا من الطلبة ينظرون إلى القيادة بوصفها سلوكًا نخبوياً مرتبطًا بالعظمة الشخصية أو النفوذ الاجتماعي، في حين تُظهر الأدبيات الحديثة أن القيادة تمثل ممارسة إنسانية عامة يشترك فيها جميع الأفراد بدرجات متفاوتة من التأثير والمسؤولية.

من هذا المنطلق، يهدف هذا المؤلف إلى **إعادة بناء التصور العلمي لمفهوم القيادة** على نحوٍ يعيد إليها خصوصيتها الفكرية ووظيفتها الاجتماعية، وذلك من خلال الجمع بين التحليل النظري والتطبيق الواقعي، وربط النظرية بالممارسة في ضوء البيئة الجامعية والمؤسسية العربية. ويستند الكتاب إلى رؤية تكاملية تعتبر القيادة **منظومة معرفية وسلوكية** تتفاعل مع الإدارة بوصفها وظيفة تنفيذية، ومع القيم والثقافة بوصفهما إطارين موجّهين للسلوك القيادي.

يقدم هذا العمل إطارًا منهجيًا متدرجًا يبدأ من المفاهيم الأساسية لطبيعة القيادة، والعلاقة الجدلية بينها وبين الإدارة، مرورًا ببيئة القيادة وعوامل تطورها السياسية والاجتماعية والتكنولوجية، وصولًا إلى استعراض النظريات الحديثة التي فسرت الظاهرة القيادية في سياقاتها المتعددة. وقد تم تصميم وحدات الكتاب بما يضمن تدرّجًا معرفيًا يتيح للطلبة الانتقال من **الفهم الوصفي إلى التحليل النقدي**، ومن استيعاب المفاهيم إلى توظيفها في دراسة الحالات الواقعية واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة.

يستمد هذا المؤلف أهميته من كونه يدمج بين **التأصيل المعرفي والممارسة التطبيقية**؛ فهو لا يكتفي بتقديم المفاهيم والنظريات، بل يسعى إلى توجيه المتعلم نحو تحليل الظواهر القيادية في بيئته المحلية والإقليمية، مع التركيز على السياق الفلسطيني والعربي بما يتضمنه من خصوصيات ثقافية ومؤسسية. كما يُبرز الكتاب الدور القيمي والأخلاقي للقيادة بوصفها ممارسة مسؤولة تهدف إلى تحقيق الصالح العام وتنمية الإنسان قبل السعي إلى النفوذ أو المكاسب الشخصية.

إن هذا العمل لا يهدف إلى تقديم إجابات نهائية بقدر ما يسعى إلى **إثارة التفكير النقدي** وتعميق الوعي بالمكونات النفسية والاجتماعية والبيئية التي تشكل الفعل القيادي، وتشجع القارئ على إعادة النظر في أنماط القيادة السائدة وفي أساليب التعامل مع الأفراد والمواقف داخل المنظمات. وهو بذلك يُشكل إضافة نوعية للمقررات الأكاديمية في دراسات القيادة والإدارة العامة، ومصدرًا مرجعيًا يمكن الإفادة منه في إعداد البحوث والدراسات التطبيقية في هذا المجال.

آمل أن يسهم هذا الكتاب في تطوير المعرفة القيادية لدى طلبة الدراسات العليا، وأن يكون منطلقًا لتكوين جيل من القادة والباحثين القادرين على الربط بين الفكر والممارسة، وعلى توظيف مهاراتهم في خدمة مؤسساتهم ومجتمعاتهم وفق أسس علمية رصينة تستند إلى القيم الإنسانية والعدالة التنظيمية.

والله وليّ التوفيق.

الباب الأول: منطلقات مفاهمية:

الفصل الأول: مدخل الى مفهوم القيادة

الوحدة الاولى: مفهوم القيادة وطبيعتها:

تمهيد:

في سؤال يتم توجيهه للطلبة في مرحلة الماجستير المتخصص بالقيادة والإدارة طُلب منهم الإفصاح عن تصوراتهم التلقائية حول فكرة القيادة في مقدمة العام الدراسي، وتأتي الإجابات عادة مشبعة بمشاعر إيجابية تنمّ عن عبارات قوية تشير إلى عظمة المفهوم العالق في أذهانهم، بل أبعد من ذلك فقد أشار أغلب المجيبين إلى أن القيادة تأتي في قمة القيم الشخصية الإيجابية، ولقب قائد يُطلق على الأشخاص المميزين الناجحين أو العباقرة الذين حققوا ويحققوا الإنجازات، وإن صح التعبير يحققوا الانتصارات؛ فالقادة مخلوقات بشرية قوية، وقد تجسدوا في تصوراتهم بالزعماء أصحاب النفوذ السياسي والعسكري ويملكون القرارات الكبيرة والحاسمة.

إن تلك المشاعر القوية التي يعبر عنها الطلبة بشكل اعتيادي تعكس مفهوما عاما يتميز بالإيجابية المُطْلَقَة، كما أوحت إجاباتهم إلى أن القيادة مفهوم ارتبط بمكانة اجتماعية متاحة غالبا للعظماء فقط.

لا يمكننا التأكد من إمكانية تعميم هذا المفهوم العام عند جميع الناس؛ إلا أن تلك الإجابات قدمت لنا تنبيها مهما لتوقعاتنا عن غموض واسع النطاق في فهم هذه الفئة من الطلبة لطبيعة مفهوم القيادة قبل التوسع في دراسته، وهذا ما دفعنا للتركيز على جوانب غير مألوفة، أملا في تصحيح جوهري للمعرفة التراكمية التي يكتسبها الافراد من المصادر الإعلامية والتربوية النتاحة في المجتمع، إذ أننا نعتقد أنه لم يتم التأكيد عليها في أغلب المؤلفات التي ناقش مؤلفوها موضوعات القيادة.

ومن هنا توقعنا أنه من الضروري صياغة السياق الذي نؤمن بأنه الأكثر فعالية في تعميق المعرفة وتطويرها لدى القارئ.

القيادة ممارسة بين التأثير والإقناع والإجبار

من الضروري معرفة أن طبيعة القيادة لا تخضع إلى السكون أو الجمود، فلا يمكن وصفها بالإيجابية المطلقة وهذا وصف جامد وعقيم أو- أنها ترتبط بمكانة الشخص، أو جنسه أو حتى طبيعة خلقه والحضارة التي ينتمي إليها، ولا يمكننا وصفها بأنها ترتبط بالعظماء أو المميزين من البشر، كما ولا يمكننا ان نحصرها في نظام إداري أو سياسي أو عسكري...إلخ.

القيادة: الوسط الطبيعي الذي ينظم الانسان فيه حياته، إنها ممارسة مستمرة يقوم بها كل الناس، يمارسها كل شخص يتمكن من القدرة على التأثير في نفسه او الآخرين. ولبيان العلاقة بين التأثير والإقناع والاجبار علينا أن نربط بين الكلمات الثلاث فلا يمكن أن تقنع شخصا لتغيير فكرة أو سلوك أو مشاعر إلا إذا أثرت في دوافعه وأفكاره ووجدانه، وكذلك لا يمكنك إجبار شخص على تغير سلوكه أو مشاعره إلا إذا كنت قادرا على التأثير فيه عن طريق إخافته أو تهديده.

ما سبق يشير إلى ما يأتي:

التأثير يمثل القاعدة الأساسية في ممارسة القيادة؛ فهو الأداة المحورية التي تُستخدم لتوجيه السلوك وتشكيل القناعات. وقد يتخذ هذا التأثير شكلًا إيجابيًا يؤدي إلى الإقناع أو سلبيًا يؤدي إلى الإجبار، بحسب السياق والقيم الحاكمة للموقف القيادي.

هذا التصور يجد جذوره فيما ذهب إليه Kouzes و Posner (2006)، حيث يؤكدان على أن القيادة الفاعلة تنبع من القدرة على الإلهام والتمكين، وليس من مجرد السلطة القهرية.

إلا أن ذلك لا يعني أن الاقناع يشير إلى ممارسات قيادية إيجابية مطلقة فقد يقوم القائد باستخدام لباقته وعبقريته أو نفوذه من أجل إحداث قناعات جديدة لكنها قناعات سلبية، وهنا لا

يمكن أن نتجاهل عديد من الحوادث والجرائم التي قام بها أشخاص نشأوا في بيئة غنية بالقيم الإيجابية إلا أن صديقه تمكن من إقناعه بأن تعاطي المخدرات صورة من صور التمرد على الظلم الاجتماعي الواقع عليه، بينما يمكن أن يكون الإقناع إيجابيا لو أن اتجاه ممارسة التأثير كان معكوسًا وتمكن الشخص الذي نشأ في بيئة غنية بالقيم من إقناعه بأن تعاطي المخدرات خطر يهدد صحته وسمعته الأمر الذي يدفعه إلى الامتناع عن التعاطي، وفي كلا الحالتين تمت عملية الاقناع.

ومن هنا نؤكد أن القيادة مهام حيوية تُمارس من خلال التأثير في النفس أو التأثير في الغير، وهو تأثير قد يؤدي إلى الإقناع أو الإجبار، مما يُحدث تغيرًا في المشاعر، ينعكس بدوره على السلوك. هذا التسلسل المفاهيمي يتقاطع مع ما طرحه Northouse (2014) حيث يُبرز أن القيادة الفعالة تُحدث تحولًا في دوافع الأفراد وسلوكهم عبر التأثير الإيجابي أو السلبي.

إذا اتفقنا أن القيادة تعتمد في الأساس على التأثير سواء كان إيجابا أو سلبا؛ فإن ممارسة القيادة لا تقتصر على الانسان بل إن فتاة تعتني بقطة في بيتها وتقوم برعايتها حتى أنك قد تحسبها طفلتها الضعيفة، ولما لفت هذا السلوك أنظارنا؛ حاولنا التعرف عن سبب هذه الرعاية التي تتطلب بطبيعتها جهدا مضنيا، فتبين لنا أن القطة تبعث في

أعماق تلك الفتاة أثرا رائعا في مشاعرها عندما تتقرب منها بلطف وتستعرض أمامها سلوكيات ذكية، حين تمارس حياتها الطبيعية في أرجاء بيتها.

من المدهش أن هذه القطة تقود المربية إلى الامتلاء بالبهجة والمشاعر الإيجابية.

بل هناك كثير من المواقف تثبت أن الأب يتأثر برغبات الإبن الأصغر أكثر من تأثره بالابن الأكبر، أو قد يقرر شراء الحلوى لطفلته الصغيرة التي أبدت رغبتها في تناول الحلوى فورا، بينما يتراخى قليلا إذا كانت تلك رغبة ابنه الذكر أو إبنه الأكبر في ترتيب الأبناء داخل الاسرة.

كل ذلك يشير إلى أن القيادة تحت مظلة مفهوم "التأثير" تحظى بدلالات أكثر عمقا مما كان يعتقده الطلبة عن القيادة في بداية دراستهم لمرحلة ماجستير القيادة وأكثر ديناميكية مما يتخيله عديد منهم.

يُمارس الفرد القيادة الذاتية حين يُقرر تقييم سلوكه ومراجعة قناعاته دون تدخل خارجي، مستعينًا بآليات داخلية مثل العتاب الذاتي وتأنيب الضمير. هذا النوع من التأثير الداخلي يُعد من أبرز صور القيادة الأخلاقية، وذلك كما ناقشها كل من Rothstein وBurke (2021)

أما المفهوم الشائع الذي يتداوله عامة الناس أو أصحاب التجارب السطحية فلا يختلف في ملامحه الأساسية؛ إلا أن بيئة الممارسة تختلف، فذلك التأثير يمكن ممارسته في الجيش ومؤسسات الدولة والشركات الكبرى وأيضا في البيت ومع النفس وفي حضارات غير حضارة الانسان أي من مخلوقات غير بشرية ويمكن لتوضيح المقصود بالمخلوقات غير البشرية نورد هنا على سبيل المثال: تدريب الكلاب على التنقيب والحراسة وتعليم الخيول بيئة السباق، وتهذيب سلوك الوحوش لتبدو أكثر لطفا في عروض السيرك وغيرها.

القيادة بين العفوية والسلوك المقصود:

ممارسة التأثير من أجل الاقناع أو الإجبار وتغيير السلوك قد تكون ممارسات عفوية يقوم بها الناس بشكل لا يخضع إلى خطط مكتوبة مسبقا، فتلك الأم على سبيل المثال تقود أبنائها إلى رفع مستوى تحصيلهم العلمي، وتجدها بارعة في تشجيعهم بطرق قد تكون متوافقة مع النظريات العلمية وقد تكون عشوائية، إلا أنها في نهاية المطاف تؤثر في أطفالها بالسلب أو الإيجاب.

وأحدهم محبب إلى قلبك يظهر في الشارع أمامك صدفة صباحا؛ ليبعث في نفسك بهجة وتفاؤلا يدوم معك النهار كله ، هو بذلك قد أوقع فيك تأثيرا رائعا دون أن يقصد ذلك، بينما عديد من المدراء يحاول أحدهم أن يبدو باردا ولا يرغب بالتدخل في كثير من المشكلات ويترك للعاملين حل مشكلاتهم بأنفسهم.

رغم أن هذا الأسلوب لا يُعد الأسلوب السائد في أروقة العمل، إلا أننا مضطرون للتعريج عليه لبيان أنه حتى في حالة عدم التدخل فإن ذلك يعد سياسة مؤثرة في الاخرين، ولكن بطريقة غير مقصودة – غالبا؛ فقد يؤدي إلى التسيب أحيانا وأحيان أخرى قد يؤدي إلى التعلم والتحفيز إلى المبادرات الشخصية، وعديد من الأشخاص البسطاء كالأطفال أو صغار الموظفين يتحدثون عن أفكار إيجابية قد يلتقطها مَن حولهم الذين يمكن القول عنهم بأنهم خبراء أو ناضجين فكريا، ثم يتم تبنيها ويترتب عليها مشاريع كبرى، حتى إن غياب أحدهم من المنزل قد يتسبب في فقدان الأنس والشعور بالوحدة، إن هذا الشعور قد يؤدي إلى تغيير في سلوك الفرد الذي تسبب به شخص قد لا يدري به أصلا، فقط لمجرد أنه غادر بغرض السفر أو حتى ذهابه إلى التسوق، وقد يمرض الصغير في العائلة فيوقع ألما عميقا في مشاعر أفراد العائلة جميعهم.

إن شكل الممارسة العفوية للقيادة ضروري وهو أساس تتشكل بناء عليه الممارسة المقصودة، ونقيم الدليل على هذا أننا إذا استرجعنا سير القادة العظماء الذين مارسوا العمل القيادي وبرعوا فيه وحققوا إنجازات وسطروا تجارب ملهمة للأجيال التي أعقبتهم.

ولا يمكن إغفال التاريخ النبوي لرسول الإسلام محمد صلى الله عليه وسلم وهذا ما تؤكده الدراسة التي قدمها البكوري (2024)فقد كان رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم مؤثرا قويا قبل قيادته للدولة الإسلامية فقد امتلك صلى الله عليه وسلم قيما فريدة في اكتمالها حيث سمي بالصادق الأمين، وكان لتلك القيم دورًا كبيرًا في بناء شخصيته الجذابة والمؤثرة، حتى أن القبائل عندما اختلفوا في حمل الحجر الأسود كاد أن يشتعل القتال بينهم لولا تدخل المصطفى صلى الله عليه وسلم وقد كان في الثلاثينيات من عمره تدخل بإقتراح قَبِل به الجميع، وقَبُولهم للاقتراح لم يكن بسبب أن الاقتراح مقبولًا فقط؛ بل إن المبادِر بالاقتراح كان ذو شأن كبير في قلوبهم حينها لم يكن لمحمد الصادق الأمين أهدافا أو خططا معلومة تساعده في إرساء قناعات لدى القبائل بأنه النبي الرسول الذي سوف يأتي إليهم بدين يخرجهم من الظلمات إلى النور.

وهناك عديد من القصص التي توحي أن القادة الملهمين واجهوا تحديات متشابهة في بداية حياتهم مثل: حياة اليتم والاعتماد على النفس وتحمل المسؤوليات أثناء صباهم، حتى هناك قصص مشهورة عدة للناجحين كأمثال مؤسس شركة مايكروسوفت وأي بي إم وغيرهم تعرضوا لتحديات قاسية في بداية حياتهم وتمكنوا من مقاومتها والتحكم بالأحداث، ونجحوا في تخطيها بإصرار وإرادة.

إن تلك التجارب والخصائص علمتهم فنون التأثير بأنفسهم وبالآخرين وأسست لمستقبلهم العظيم فتقلدوا بعدها مهام محددة ذات أهداف محددة وكبيرة فبنوا الدول والامبراطوريات الاقتصادية وألهموا الأجيال بمنهجهم الفعال، وصاروا يمارسون القيادة بقصد التأثير فيمن حولهم ورعايتهم وتحفيزهم من أجل إنجاز أهداف كبرى.

الوحدة الثانية: طبيعة القيادة:

أولا: القيادة والإدارة بين التفاضل والتكامل

تعالت أصوات الطلبة وملأ القاعة ضجيجا حماسيا عندما سألتهم سؤالا عاما عن ما إذا كنتم تعرفون الفرق بين القيادة والإدارة، كانت تتسلل في وسط الصخب البهيج عبارات مفادها أن القيادة أفضل من الإدارة وعبارات تشير إلى تشوه صورة المدير وتؤكد على نصاعة الصورة التي يحظى بها القائد؛ لما يتمتع من خصائص شخصية مبهرة، أما المدير المسكين فكانوا يعبرون عنه بصورة يغمرها الضعف تارة والانتهازية تارة أخرى وصفات تتعلق بشخصية متملقة متسلقة بسط وجوده بإرادة الاخرين، أو أنه شخص تولى العمل بقوة الاجبار القانوي دون مباركة الافراد الذين يعملون معه أو تحت سلطته، بينما عبروا عن القائد بأنه شخص لطيف وذكي وحازم بعدالة، شخص محبوب يتمتع بقوة الحب ويتقن فنون الاتصال الإنساني، لديه تجارب ناجحة، ملهم وقدوة لجميع من حوله. لم تكن تلك الصيحات الحماسية للطلبة مستغربة ولم تكن تلك المعلومات التي أدلوا بها أيضا مستغربة فقد سحرتهم برامج التدريب على شبكات التواصل الاجتماعي، بل والأمر يتعدى مجرد معلومات يحتجزها الطلبة في

عقولهم، إنها قناعات راسخة لديهم وصلت لحد الدفاع عنها أمام أي شخص يشكك فيها، إن كل هذا التلوث في الفهم –إن صح التعبير– قد يكون مؤذيا للحقيقة ومشوها للصورة الأصلية التي لا تعترف بالمقارنة التفاضلية بين مفهومي الإدارة من ناحية والقيادة من ناحية أخرى، بل إن القيادة هي جزء من أي عمل إداري على اعتبار أن أركان العملية الإدارية تتكون من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أنظر إلى موقع وظيفة التوجيه هنا سوف تعرف أن التوجيه يأتي ليثبت ويرسخ أن القيادة التي من معانيها: التأثير في الآخرين من أجل توجيههم إلى سلوك يفضي بتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وبأقل جهد. إن هذا الركن هو ثابت في وظائف العملية الإدارية وهو مكمل بل وداعم للعملية الإدارية بشكل عام، والمدير الذي وقع اختيار المسؤولين عليه هو مجرد شخص حظي بفرصة رسمية لممارسة المهام الإدارية تلك المهام التي تعتمد على التوجيه بصفته ركنا منها، وقد يكون ذلك المدير ذكيا يمتلك خصائص فريدة في فنون التعامل مع الاخرين فينتهز تلك الفرصة ليبدع في حقل العمل ويبدو قائدا فذا يحقق الانتصارات والأهداف الكبرى من خلال توجيهاته الذكية للعاملين(الأتباع) نحو ذلك، وقد يكون ذلك المدير الذي حظي بتلك الفرصة لديه شخصية ضعيفة ولا يملك السمات الجاذبة؛ حينها سيجد نفسه مضطرا لممارسة المهام التوجيهية بصفتها جزء أساسي وركن راسخ للعملية الإدارية التي كلف بها، وعندما لا يجد نفسه قادرا على اختراق التحديات بالطرق التي تحترم القيم الإنسانية وتراعي اختلافات الافراد بسبب ضعف مهاراته، لن يتنازل عن منصبه؛ لأن تنازله إعلان عن فشله، وسوف يتوارى خلف السلطة القانونية دفاعا عن ضعف مواقفه، وسيجد نفسه يمارس التأثير بالإكراه القانوني ثم سيبدو أمام العاملين مديرا فظا ديكتاتوريا ظالما وسيستمر حتى يلقى مصيره المناسب. إذن ما الداعي لعقد مقارنات تفاضلية بين القيادة والإدارة؟ من باب أولى أن نقارن بينهما مقارنة تكاملية كما نقارن بين الماء والطحين عند الحديث عن الخبز. فالماء له خصائص تختلف في تكوينها وطبيعتها عن الدقيق رغم ذلك لا يمكن انتاج الخبز دون الماء، أما السؤال عن أيهما أفضل الماء أم الطحين فغالبا هو سؤال بلا معنى.

وبنفس المنطق ليس من الملائم عند الحديث عن الادارة السؤال أيهما أفضل القيادة أم الإدارة! كيف لنا أن نسأل بينما عرفنا أن القيادة هي مهام ضرورية في أي عملية إدارية بغض النظر إذا كانت سلبية أم إيجابية، فالمدير لقب يحظى به من تلقى تكليفا رسميا بممارسة العمل الإداري، قد يشغل هذا اللقب رجلا يمتلك الصفات القيادية الرائعة وقد يكون شخصا عقيما من الجوانب القيادية فيتحول إلى مجرد موظف يعمل طوال الوقت في الدفاع عن نفسه ولو على حساب الأهداف التي وجد من أجل تحقيقها، وهذا الكلام يقدم لنا توصية تتضمن إلى أي حد يجب الاهتمام باختيار المدراء وإلى أي حد ينبغي التأكد من براعتهم في ممارسة المهام القيادية.

المقارنة التفاضلية التي يهتم بها الناس أكثر من المقارنة التكاملية؛ لم يأت الاهتمام بها بشكل مفاجئ بل إن أغلب الناس يحبون الحكم على الأشياء بشكل متحيز وعصبي أكثر من مقارنة الأشياء مقارنة موضوعية، فهم يفهمون هذا على نحو اعتبارات تربوية قديمة حُفرت في ذاكرتهم ونمت معهم وكبرت حتى صاروا قادرين على اتخاذ قرارات وقادرين على التعبير بصوت عال، فانكشفت فيهم ثقافة الأنا. إن الميل نحو الحكم على الأشياء والتمييز بينها بشكل تفضيلي بدأ عندما تسلم الطفل أول ورقة امتحان داخل الصف التعليمي وقيل له ضع عينيك في ورقتك ولا يجوز لك أن تنظر في ورقة غيرك فأنت الان في امتحان وعليك أن تثبت بأنك الأفضل، فتعلم الطفل أن يحقق نجاحه بمفرده وتعلم أن يفشل بمفرده بينما تجنب الطفل الفشل بابتكار أساليب عدة منها حجب المعرفة عن غيره والتلصص إلى معرفة غيره التي من المتوقع أن يخفيها عنه غيره، فضلا عن أنه قد يلجأ إلى حفظ المعلومات التي تلقاها ليس من أجل التأثر بها واستحضارها في مواقف الحياة بل؛ لتحقيق الأفضلية على أقرانه، وظهر الأول على الصف الدراسي وظهر الأول على المدرسة وظهر الأول على مستوى المقاطعة، وجميع تلك الرتب يعقبها رتب تراتبية أخرى الثاني والثالث حتى شجع النظام التعليمي –من حيث لا يدري– العمل الفردي بدلا عن العمل الجماعي، ووجد الطفل أنه يكبر وينتقل من مرحلة تعليمية الى مرحلة أخرى ليجد أن التفوق ينبغي أن يكون فرديا والفشل هو

أمر فردي أيضا، حتى وصل إلى الجامعة وهو يتلقى نفس النظام الامتحاني، ثم تخرج هذا الذي كان طفلا من الجامعة أيضا بترتيب تنافسي مطلق، ثم تولى المسؤولية لتظهر تلك التشوهات الطبيعية في قراراته فتجده يحب أن ينسب نجاحات الاخرين إليه ويميل إلى كسب المواقف لصالحه هو ويستغل سلطته لتحقيق أهدافه هو.

ثم جاءت ثورات التنمية الاجتماعية؛ لتحاول ترقيع هذا الفتق الثقافي العتيق ويا ليتها فعلت ذلك بشكل سليم، وتستمر الدورات التدريبية لمعالجة هذا العيب حتى يتحسن البعض فيبدع ويحقق إنجازات إلا أنها غير كافية لإحداث تعديلات ثورية في منظومة القيم التي لا تشجع على التشاركية والتفكير التكاملي.

بينما نستغرب قله الاهتمام بما جاء به القرآن الكريم اللافت على طبيعة الخلق التي تقوم على التكامل والاختلاف الايجابي . إن هذا الأسلوب التربوي القديم جعلنا نميل إلى الحكم على الناس والأشياء من حولنا بسهولة، ويسهل على الواحد منا ان يقول فلان سيء لكن علان شخص رائع وهذا الطعام رديء وذلك الطعام فاخر، رغم أن الناس الجيدين قد يكونوا سيئين من وجهة نظر آخرين فالرئيس الأمريكي شخص ممتاز بالنسبة لأمريكي يتلقى مصلحته منه وهو شخص ظالم وسيئ من وجهة نظر شخص يتوقع أن يتلقى مصلحته من منافسه.

طبيعة المصالح المتوقع أن نحصل عليها من الأشخاص تؤثر في حكمنا عليهم، وكذلك من العوامل التي تؤثر في حكمنا على الناس المواقف التي يترتب عليها سلوك سيئ فإذا رأيت شخص لأول مرة يواجه موقفا اضطره لسلوك سيئ سوف يسهل عليك أن تحكم عليه حكما مطلقا بأنه شخص سيئ، ولو رأيته هو نفسه لأول مرة لكن كان يواجه موقفًا إيجابيًا أرشده ذلك الموقف لسلوك إيجابي؛ لوجدت نفسك تنبهر به وتحكم عليه حكما مطلقا بانه شخص رائع، وكذلك الطعام الرديئ من وجهة نظرك قد يصبح فاخرا لو تغيرت أوضاعك المادية.

وهكذا فإن إحسان الظن بالناس بحسب الثقافة التفاضلية هو الظن الإيجابي المطلق بينما إحسان الظن هو من القيم الموضوعية التي تأخذ في الحسبان المواقف التكاملية التي قد تغير

الناس وتعكر نفوسهم من وقت لآخر، فمن السذاجة أن تفترض حسن النية لدى الناس جميعا بينما تعتقد أنك تتمتع بقيمة أخلاقية جميلة وهي إحسان الظن.

ثانيا: أركان القيادة

أركان البيت هي أجزاء أساسية يقام عليها البناء وهي التي تحدد محيطه وبناء عليها يتشكل العمران فإن كانت قوية قوي البناء وإن كانت غير قوية وغير متوازنة ضعف البناء، إذن الحديث عن أركان أي شيء فهذا لا يعني الحديث عن الشيء نفسه فأركان الإسلام الشهادتان والصلاة والصيام والزكاة والحج لمن استطاع إليه سبيلا لا يعني الحديث عن الإسلام نفسه بل إن الحديث عن الاعمدة والقواعد التي يبنى عليها الإسلام أما الإسلام فهو منهج حياة الفرد، منهج غامر بالقيم النبيلة والأخلاق الرفيعة لكنها تنشأ على أركان أركان ثابتة وهي: الشهادتان والصلاة والصيام والحج لمن استطاع إليه سبيلا، وتستمد تلك القيم روحها من أركانها، وبالمثل الحديث عن أركان القيادة لا يعني الحديث عن القيادة نفسها بل القيادة منهج رفيع في الممارسة الفعالة تقود النفس والاتباع إلى الوسائل المتجددة نحو تراكم الرفاهية والرضا. وهنا لم نقل تقود النفس والاتباع إلى الأهداف واستبدلنا الأهداف بالوسائل لأننا نريد أن نتفق معا أن الوسائل هي أهداف محققة، فكل أهدافنا ستبقى بلا قيمة دون أن تتحقق لكن في لحظة تحققها سيتعامل معها القائد الرائع بطريقة ذكية وفريدة في نفس الوقت لأن الناس اعتادوا أن يفرحوا بتحقيق الأهداف ولا يزالون يطلقون عليه أهداف حتى بعد أن تتحقق، وتلك سذاجة لا نرضاها على القادة الملهمين، فكل هدف يسمى هدفًا طالما لم يتحقق بعد، لكن في لحظة تحققه يجب أن يكون القائد قد أعد تصورا جاهزا ليوظف ذلك المستوى التي حققه في إنجاز أهداف أسمى منه تتفرع عنه، فحلم الطلبة أن يحرزو تقدما في انجاز دراستهم للحصول على الشهادة والشهادة نفترض انها الهدف فبمجرد حصول الطالب على الدرجة العلمية التي يحلم بها لم يعد طالبا ولم يعد حلمه حلم وبالتالي الهدف فقد خواصه ومن خواص أي هدف أنه يقع في المستقبل هذا يعني أنه لم يحقق بعد، لكن بالعودة إلى مثالنا نعرف أن هدف الطالب فقد خواصه، والان عليه أن يوظف ذلك الإنجاز في خطة جديد

يفترض أن يكون الطالب قد أعدها مسبقا؛ ليجد بها وظيفة أو عمل بأجر، أو المزيد من التأهيل، ومن هنا يتحول الهدف إلى وسيلة لتحقيق هدف أعلى منه، وعند حصوله على الوظيفة نعود لتكرار العملية يعني أن الحصول على العمل لم يعد هدفا بل صار وسيلة ليحقق به مكانة اجتماعية راقية وهكذا تتطور حياة الفرد من خلال هذه التقنية الذكية وهي تحول الأهداف إلى وسائل لحظة تحققها. صحيح أننا استطردنا في شرح تقنية "توسيل الأهداف" لكن رأينا أنها ضرورية لفهم فلسفة التعريف ودلالات الكلمات المستخدمة في تفنيدنا للمفاهيم المتعلقة بالقيادة فضلا عن أن هذه التقنية من الأسرار الأساسية في تكوين منهج القائد البارع. وبالعودة إلى الموضوع الأساسي في هذه الفقرة وهو أركان القيادة ناقش المكاوي، عاطف (2013) أهمية تنسيق الأدوار، وتوزيع المهام، وتحديد المسؤوليات داخل المنظمات، ما يُعد أساسًا للفهم المؤسسي للقيادة. ومع ذلك، فإننا طرح إطاترا يُقدّم معالجة أكثر تركيبًا، يربط بين الجماعة كركن وظيفي اجتماعي، وبين الموقف القيادي كشبكة تفاعلات تضم السلطة ومراكز النفوذ والطقوس والثقافة، ضمن سياق تتكامل فيه الأهداف المشتركة وتأثير القائد. بهذا فإن أركان القيادة الأربعة التي نوردها هنا تمثل إعادة تفكيكٍ وبناءٍ لمفاهيم القيادة التنظيمية، على نحو يجمع بين التأصيل النظري والتطبيق البيئي. كما يتقاطع مع ما طرحه Ruebens وآخرون (2012) حيث ناقشوا كيف تؤثر نماذج الحوكمة الثلاثة—التراتبية، السوق، والشبكة—في تشكيل أنماط القيادة، والعلاقات بين القائد والجماعة، والمواقف التنظيمية، والأهداف المشتركة، استنادا إلى ما سبق نورد أركان القيادة في النموذج الرباعي التالي:

الجماعة:

يُعد مفهوم الجماعة أحد الأركان الأساسية للقيادة، حيث لا تُمارس القيادة في الفراغ، بل داخل جماعة منظمة ذات أهداف مشتركة وثقافة تنظيمية مميزة. وقد تناول العسكر (2021) مُوضحًا أن الجماعة الاجتماعية تُبنى على التفاعل المنظم، والضوابط السلوكية، والعلاقات الدافئة، مما يُعزز من صلاحية الجماعة كبيئة حاضنة للممارسة القيادية الفاعلة، وهم مجموعة الأفراد الذي يعمل وسطها القائد وتتم ممارسة المهام القيادية بينهم فليس منطقيا أن يمارس القائد المهام القيادية دون

جماعة، إلا أن الجماعة هنا لا تعني مجموعة أفراد عشوائيين يعمل كل فرد لصالحه وينجح في ذلك دون حاجته لمن حوله، بل الجماعة هم أفراد اجتمعوا من أجل أهداف لا يمكن تحقيقها إلا بالتعاون بينهم وتضافر الجهود من أجلها. لذلك يمكن الاستدلال على المقصود بالجماعة بصفتها ركن أساسي من أركان القيادة إذا تمتعت بالخصائص الاتية: عُد خصائص الجماعة من المرتكزات الأساسية لفهم القيادة داخل السياقات التنظيمية، حيث لا تُمارس القيادة إلا وسط جماعة تتمتع بأهداف مشتركة، وثقافة تنظيمية، واتصال فعّال، وضوابط داخلية، وعلاقات اجتماعية صحية. وقد تناول مسعود (2011) هذه الخصائص في كتاب *المدخل إلى علم الاجتماع العام*، شارحًا أن الجماعة تُشكّل وحدة اجتماعية منظمة تُهيئ البيئة المناسبة للممارسة القيادية الفاعلة، ويشتركون فيما يأتي:

أ. لديهم أهداف معلنة لا يمكن تحقيقها إلا بالتعاون بينهم.
ب. يتمتعون بثقافة تنظيمية فريدة تميزهم عن الجماعات التي لا تخضع لنفس بيئة التأثير القيادي.
ج. يتم تنسيق العمل بخطوط اتصال فعالة تسهل تدفق المعلومات بينهم وتمنع التشوش وسوء الفهم.
د. يخضعون إلى لوائح عامة تضبط العمل وينفذون سياسات عليها من نفس المصدر.
هـ. تجمعهم علاقات اجتماعية صحية تتصف بالدفء في غالب الأحيان.

القائد:

القائد هو ركن جوهري في البناء التنظيمي، إذ لا تُمارس القيادة إلا من خلال شخصية تتمتع بسمات فريدة وسلطة قانونية تؤهلها لتحفيز الجماعة وتوجيهها نحو الأهداف. وقد تناول آل الشيخ (2023) هذا المفهوم ، مشيرا إلى أن القيادة الفاعلة تتطلب مزيجًا من السمات الشخصية والخبرة التنظيمية، إلى جانب القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات داخل الموقف الاجتماعي المتغير.

وهو شخص يتمتع بسمات شخصية مع سلطة قانونية تؤهله تحفيز الافراد وتوجيههم بطريقة مناسبة نحو تحقيق الأهداف وممارسة تقنية تحويلها لوسائل متطورة. فلا يعقل أن تعمل الجماعة بدون قائد يتحمل المسؤولية ويأخذ على عاتقه حل المشكلات من واقع مميزاته وخبراته العميقة والفريدة.

الموقف الاجتماعي:

يُعد "الموقف الاجتماعي" في البيئة التنظيمية مركزًا تفاعليًا للممارسة القيادية، حيث يتعامل القائد مع شبكة من التفاعلات اليومية تضم السلطة، مراكز النفوذ، الصلاحيات، الطقوس، والثقافة التنظيمية. وقد ناقشت Ruebens وآخرون (2012) هذا المفهوم ضمن نماذج الحوكمة الثلاثة، وقد بينوا كيف أن القيادة تُمارس في ظروف معقّدة من العلاقات التنظيمية والسلطوية، لذلك يمكن فهمها على أنها ملابسات في صلب المكونات التنظيمية تنشأ تلك الملابسات بين أعضاء الجماعة ضمن نقاط احتكاك تفاعلية فيما تضيف تلك الملابسات قيم جديدة للمهام القيادية طوال الوقت. ونعني بالموقف الاجتماعي مجموعة من التقاطعات التنظيمية التي تنشأ في البيئة المجتمعية نتيجة التفاعلات اليومية بين أعضاء المجتمع والتي تنشأ بسببها المشكلات كالخلافات بين اراء العاملين والأخطاء في اتخاذ القرار وانحرافات الأداء عن الخطط التي تظهر بفعل الاحتكاك بين الافراد الضروري لتنفيذ العمل، ويعمل القائد في وسطها القائد معتمدا على أركان عدة نورد أهمها فيما يأتي:

أركان الموقف الاجتماعي:

- السلطة.
- مراكز النفوذ.
- الصلاحيات.
- الطقوس الاجتماعية.
- الثقافة التنظيمية.

بناء على ما سبق فإن قوة الموقف الاجتماعي لأي منظمة تبدو من خلال احترام السلطة ووضوح الصلاحيات واحترام مراكز النفوذ، ومدى تكامل الصلاحيات، وقوة الاجماع على الطقوس المشتركة بين أعضاء الجماعة، وانسجام مكونات الثقافة التنظيمية. حيث تنشأ التقاطعات التفاعلية بناء على تلك الاركان كما لا يستطيع القائد ممارسة المهام القيادية الموكلة إليه بدون ما يساعده في اختيار الأساليب المناسبة لتقييم الأداء واختيار الحوافز الأكثر فعالية والقدرة على حل المشكلات بطرق صحيحة وبكفاءة أعلى.

أهداف مشتركة:

تُشكّل "الأهداف المشتركة" دافعًا داخليًا قويا للجماعة نحو العمل التعاوني والالتفاف حول القيادة، إذ تعمل على تفعيل الموقف الاجتماعي وتحفيز الأفراد تلقائيًا نحو الإنجاز. وقد تناول Wollmannوآخرون (2020) هذا الجانب في كتاب *Three Pillars of Organization and Leadership in Disruptive Times*، مؤكدين أن "الغاية المستدامة" تُعد ركيزة أساسية للقيادة المؤثرة، لما لها من قدرة على توحيد الجهود وتعزيز الدافعية الفردية داخل البيئة المتغيرة والمعقدة، لذلك الأهداف المشتركة عامل أساسي لأي جماعة تدفعهم إلى تفعيم الموقف الاجتماعي بينهم خاصة وأن الطريق نحو الهدف لا يستطيع الافراد أن يسلكه كل منهم منفردًا ذلك يؤدي إلى تشجيع الافراد على احترام صلاحيات المسؤولين ومراكز نفوذهم لطالما يقدمون لهم تسهيلات العمل ويساعدونهم في حل مشكلاتهم لبلوغ الأهداف، بينما يسهل الهدف المشترك مهام القائد نظرا لدوافع الافراد الداخلية التي سوف تتحرك بشكل شبه تلقائي نحول العمل المشترك والبحث ذاتيا عن سبل الإنجاز.

ثالثا: بيئة القيادة

سيتم تناول الحديث عن القيادة في إطار مفاهيمي فريد يعتبرها كأنها كيان حيوي يعيش وينمو ويؤثر ويتأثر في بيئته التي تحيط به. دعونا نعمق فهم العلاقة بين القيادة والحياة أي حياة البشر سوف نكتشف أن البشر يمارسون القيادة بعفوية يمارسونها في المنزل والشارع والسوق

ويمارسونها بطريقة قصدية وغير قصدية القيادة مطلب لكل مخلوقات الأرض خاصة البشر، والقيادة أكسجين جميع المهن والحرف لذلك تجد الطبيب المميز هو الذي تمكن من تشجيع مرضاه من أجل مواجهة تحديات المرض، والطبيب المميز يحسن التصرف في غرفة العمليات، حازم في قراراته، محفز رائع للممرضين من أجل القيام بمهامهم بحب واتقان، وكذلك المدرس الذي يريد أن يكون فعالا ومميزا عليه أن يكون قائدا جذابا في بيئته التعليمية داخل صفه وأمام زملائه ومديره، والمهندس الناجح هو في الأصل قائد فعال تمكن من التأثير في فريقه بذكاء وحنكة لدفعهم نحو الإنجاز وتطوير المشاريع، والتاجر الرابح هو القائد الجميل الذي يحسن التعامل مع الزبائن والتجار والعاملين معه وتشجيعهم من أجل تحقيق الأرباح، وهكذا رب الأسرة الذي ينجح في تربية أبنائه كان بالأساس قائدا أبويا فذا، امتلك الخصائص والسمات القيادية التي جعلت دوره بصفته مربيا فعالا.

لذلك كله تجد أن القيادة متصلة بحياة البشر وهي تبدو كأنها تعيش معهم وتنمو معهم وتؤثر فيهم ويؤثرون فيها.

لذلك؛ القيادة تحيطها بيئة تتكون من مجموعة من العناصر التي تؤثر فيها.

تلك العناصر ارتبطت بالمكونات التي يؤثر فيها البشر فهي تتطور وتواجه تحديات تتعلق بتصرفات الناس في مجالات الحياة كالسياسة والنظم الاجتماعية والقيم السائدة. سنتناول العناصر التي تتكون منها بيئة القيادة وأثرت في تطورها واحدًا تلو الاخر كما يأتي:

تتشكّل ممارسة المهام القيادية داخل بيئة ديناميكية متعددة المستويات تُؤثر فيها التفاعلات السياسية، الثقافية، التقنية، والمعرفية. ةمن هنا سوف نتناول نموذجا يشير إلى أن التطورات في الأنظمة السياسية، التغيرات في القيم، التسارع التكنولوجي، والنشاط البحثي، جميعها عوامل تُعيد تشكيل المفاهيم القيادية وتؤثر في مهارات القائد واتجاهات الجماعة، ومن الجميل ذكره أن تلك الرؤية تتقاطع بوضوح مع ما طرحه غربي وبوشيخي (2024) في دراستهما "البيئة الثقافية للقيادة الإدارية بين الأداء والأثر"، حيث ناقشا أهمية الثقافة التنظيمية بوصفها حاضنة فاعلة لتطور القيادة، مشيرَين إلى أن القيم والعادات والهوية الاجتماعية تُشكل معايير السلوك القيادي وتحدد

فعاليته داخل المؤسسة. هذا التداخل المفاهيمي يحاول أن يُثبت أن القيادة ليست مجرد ممارسات بلا روح، بل تفاعلات اجتماعية مرنة تُعيد صياغتها وتجدد حيويتها المؤثرات البيئية المحيطة في كل مجتمع ومؤسسة.

لقد تطور مفهوم القيادة في المجتمعات لأسباب عدة منها:

أولاً: العوامل السياسية: تطور النظم السياسية:

1. التنافس على الحكم:

تُظهر عمليات التنافس على الحكم في الأنظمة الديمقراطية كيف أن القيادة لا تُمارس بمعزل عن السياق السياسي، بل تُعاد صياغتها وفقًا لمتطلبات الحشد، التعبئة، وصياغة التشريعات التي تُعزز رفاهية المجتمع. وقد ناقش مقال *Leadership: A Working Definition* المنشور في *Duke Law Review* (1983) هذا البُعد من خلال تعريف القيادة بوصفها عملية تأثير داخل بيئة قانونية واجتماعية، حيث يُمارس القائد دوره في توجيه الجماعة نحو أهداف مشتركة ضمن سياق تنظيمي يتطلب اتخاذ قرارات حاسمة. ما يشير إلى أن ضعف القيادة في بعض الدول قد يرتبط بضعف جودة التنافس السياسي، مما يُضعف من قدرة القادة على صياغة رؤى استراتيجية تُحقق العدالة والرفاهية، فالأنظمة الديموقراطية السليمة قدمت حالة حيوية قوية في التغيرات الكبيرة على نظام الحكم في البلدان، فترى الفائز في الانتخابات يحاول حشد قواه وتعبئة المورد البشري بطرق متطورة حفاظا على موقعه التنافسي أمام خصومه في معارك شرسة بين الألوان السياسية المختلفة ما يدعوا الحزب الفائز من تقديم كل ما بوسعة لتعظيم رفاهية المجتمع أملا في استدراجهم لإعادة انتخابه، والوصول إلى النتائج المرغوبة يتطلب إجراء تطوير في ساحات الحياة جميعها ومن هذه المجالات إدخال تحسينات جوهرية في قطاع التعليم والصحة والتجارة ...الخ وبالتالي هذا يتطلب وضع القوانين وصياغة التشريعات التي تضمن الحفاظ على حقوق الافراد في الاسرة والعمل وميادين التجارة والنظام الصحي والقضاء..الخ. ما يدفع ارباب العمل والمسؤولين تعزيز أداءهم من خلال الاطلاع ومواكبة التطورات في الإنتاج العلمي المتعلق بمفاهيم القيادة وتجويد مستوى الرفاهية الإنسانية

وإقامة العدل في مجالات الحياة كلها. ربما يتفق القارئ مع هذا الرأي الذي يستنتج أن الضعف القيادي في أي بلد قد يرجع إلى أسباب تتعلق بضعف جودة التنافس على الحكم.

2. الأمن القومي والسلم الاجتماعي:

في البيئات السياسية المتوترة، لا يُتوقع أن تتطور القيادة وفق نماذج مدنية هادئة، بل تتشكل المفاهيم القيادية لتنسجم مع السياق العام الذي يعيشه الناس، حيث يُعاد تعريف القائد بوصفه رمزًا للحماية والنفوذ. وقد أكدت دراسة Leadership: Its Influence on Conflict Resolution and Peacebuilding (Campbell, 2018) أن التوترات السياسية والاجتماعية تُعيد تشكيل أنماط القيادة، وتُفضي إلى بروز نماذج سلطوية أو عسكرية في الوعي الجمعي، خاصة لدى الشباب، الذين يبحثون عن رموز أمنية وسط حالة من عدم اليقين. كما أشار تقرير Agenda for Humanity إلى أن غياب السلم الاجتماعي يُعزز من الحاجة إلى قيادة حازمة قادرة على إدارة الأزمات، مما يُعيد صياغة التوجهات القيادية لتتلاءم مع السياق الأمني والسياسي السائد. ونلاحظ هذا التأثير العجيب في التقليعات الشبابية التي تنبهر بالشخصية العسكرية أكثر من انبهارها بشخصية مؤسس شركة ناجحة أو بشخصية مربي مميز. إن مجتمعات بنيت في بيئة متوترة حتما سيؤمنون بأصحاب النفوذ الذين يتوقعون أنهم سوف يؤثرون في مصالحهم المترابطة أصلا بحالة التوتر المستمر، فتجد ميول الأطفال القيادية تنسجم مع السياق الذي يقدر السلوك العنيف الذي يتوقعون أن هذا السلوك سيقدم لهم الحماية والأمن، وسوف تظهر مشكلات اجتماعية معقدة؛ وبناء عليه سيهرع المختصون في العلوم الإدارية والقيادة بتوصيفها ووضع الحلول وتطويرها بشكل ينسجم مع طبيعة التوجه الاجتماعي السائد.

3. السياسات العامة:

تتأثر المفاهيم القيادية بالسياق الذي ترسمه السياسات العامة للدولة، خاصة حين تُركّز على القطاعات الحيوية كالاقتصاد، التعليم، والصحة، ما يُنتج حاجة ملحّة لقيادات فاعلة تتماشى مع الأهداف التنموية الكبرى. وحين تتبنّى الدولة أولويات واضحة لحل المشكلات الهيكلية، تُعاد صياغة الأدوار القيادية داخل المؤسسات، ويصبح الإطار المفاهيمي للقيادة جزءًا من

الخلفية الاستراتيجية للتنمية. وقد أشار Muhammad Fadel (2014) إلى أن القيادة تمثل محورًا جوهريًا في تنفيذ السياسات العامة، وأن غياب الرؤية القيادية يُعد من أبرز أسباب إخفاق مشاريع التنمية في الدول النامية. كما تؤكد تقارير Stanford University ضمن مبادرة *Leadership Academy for Development* أن القادة الناجحين هم من يُحسنون استيعاب تعقيدات السياسات العامة ويُعيدون توجيهها نحو تحقيق العدالة وتحسين الحوكمة المؤسسية. هذا يؤكد أن فعالية القيادة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمدى نضج السياسات العامة ودقتها في الاستجابة للتحديات المجتمعية، وبالتالي وهذا يعتمد على سبل حل المشكلات الكبرى مثل التنمية الاقتصادية التي قد تدفع الساسة الى وضع أهداف تعليمية واهداف صحية واهداف أكاديمية واهداف نظمية، إن تركيز الدولة على قطاع من القطاعات قد يدعوا القائمين على البحث في مجال تطوير العلوم إلى الاهتمام بالمجالات التي تقدم حلولا حقيقية للعقبات في طريق الأهداف الكبرى فإذا كانت تلك الأهداف تتطلب تنمية العدالة الاجتماعية وإصلاح منظومة القيم التنظيمية في مؤسسات الدولة والشركات فسوف يعمل ذلك على تطور مفهوم القيادة بشكل لافت وسوف تجد الاطار المفاهيمي للقيادة يقع في خلفية أغلب الافراد والمؤسسات في المجتمع.

4. الانفتاح السياسي: الدولة التي لا تحظى بانفتاح سياسي على المجتمع الدولي من حولها سوف تصاب بضمور ثقافي عام بسبب ضعف تجدد الدماء في أروقة وميادين العمل المؤسسي الناتج عن هجرة الأجانب وهجرة رؤوس الأموال الأجنبية للبلد ما يعيق نقل التجارب القيادية وطرق حل المشكلات من وإلى البلد التي تعاني من ضعف الانفتاح على المجتمع من حولها.

ثانيا القيم الإجتماعية:

تُعد القيم محرّكًا معرفيًا يُشكّل طبيعة القيادة وأسلوب القائد داخل كل مجتمع. كما حيث سوف نتاول مناقشة منظومة القيم وكيف تُحدد ما يُعتبر سلوكًا قياديًا جديرًا بالاحترام، وتُعيد تعريف الشرعية القيادية بناءً على ما يراه الناس مصدرًا للفخر الداخلي والأمان النفسي. هذا التشكيل الثقافي للمفاهيم القيادية يتفق تمامًا مع ما طرحته(2009) Beerel ، حيث تؤكّد أن القيادة

لا يمكن فصلها عن السياق القيمي الذي تُمارَس فيه، وأن القادة الفاعلين هم من يُجيدون قراءة هذه القيم والتكيّف معها. وترى Beerel أن فضائل مثل الأمانة، الصدق، والاحترام لا تؤدي فقط إلى بناء الثقة، بل تُحدد من يُعتبر "جديرًا بالقيادة" داخل المنظومة الاجتماعية. هذا التداخل يُبيّن أن السلوك القيادي لا يُقاس بمنطق واحد، بل هو بنية مرنة تتأثر بالمعتقدات والتجارب والتقاليد في كل بيئة حضارية، فالصدق وحفظ الأمانة مثلا صفتان تضيف لصاحبهما قيمة إجتماعية ينال بهما الفرد احترام الناس وثقتهم، وكذلك ينال الفرد الملتزم بهما الرضا عن نفسه.

إن فضائل الاخلاق عمود الخيمة إذا هدم هدمت الخيمة، إلا أن القيم وفقا لما تم الحديث عنه تختلف من مجتمع إلى مجتمع نظرا لتعدد الثقافات بين الشعوب.

إن كثيرا من المجتمعات تحكم على الرجل بأنه يستحق الاحترام لمجرد أنه يمسك المسبحة بيده طوال الوقت، وربما يقتنعون به أكثر فيما لو ارتدى أزياء دينية، بينما في مجتمعات أخرى يحكمون على الشخص بانه ملتزم بالفضائل إذا أثبت أنه منتج مبدع يساهم في تطور الامة، ولا يعنيهم إذا لبس بنطالا أو جلبابا، حتى ربما لا يشترطون أن يبدو بمظهر أكثر اعتدالا. إن هذا الاختلاف في القيم بين المجتمعات واقع لا يمكن إنكاره.

وبالتالي فإنهم يبتكرون طرقا مختلفة لحل المشكلات.

والقادة المؤثرون الملهمون يتميزون بسمات وقدرات تختلف وتتغير باختلاف القيم السائدة، وهم قادرون على التكيف مع القيم بحسب اختلافها، وهنا يمكننا القول أن الاختلاف ليس اختلافا قاطعا بل يبدو الاختلاف في تغليب عوامل على حساب عوامل أخرى مثل: أنك تجد في المجتمع العربي المحافظ الناس مستعدون لإحترام الشخص ذو الشعر الأبيض ومظهره يغلب عليه الوقار بينما يشترط أن يكون ذكيا ومبدعا وعبقريا بمستوى أقل، وهناك مجتمعات مستعدون أن يباركوا للقائد موقعه كلما كان يملك الذكاء والعبقرية المنتجة كشرط أساسي بينما يمكن أن يكون لا زال شابا ولديه مظهر عصري صاخب. إن اختلاف القيم موضوع في غاية الأهمية للقائد وللعاملين في حقل المعرفة المتخصصة بالقيادة لأن ذلك يساعد في وضع

معايير أكثر موضوعية لتناسب القيم السائدة في كل مجتمع وفي كل أمة، من خلال ما ورد أعلاه نتوقع أن القارئ بدأ يلاحظ السمات الأكثر أهمية لدى القائد الفعال، بينما فهم أن تلك السمات يمكن التحكم بها بحسب أهميتها للقيم السائدة أي أن المفهوم ليس سطحيًا وليس جامدا في قوالب وسطور، بل إنها شروط حيوية تتغير عندا تتفاعل مع القيم الاجتماعية لكل بلد أو لكل مؤسسة.

ثالثًا التكنولوجيا:

أضحي التقدم في التكنولوجيا من الظواهر الأكثر جاذبية للباحثين في المجال الاجتماعي لما لهذا التقدم من سلطة قوية في فرض شروط النجاح والتميز **فصار المسؤول في** مؤسسته يبحث عن تطوير مهارات العصر في نفسه وفي أتباعه من أجل الصمود في المعارك التنافسية على الصعد كلها. إن ظهور تكنلوجيا جديدة في الاتصالات والعلاقات وتطور الذكاء الاصطناعي وتقنيات ميتافيرس باتت من التحديات الجديدة التي تواجه القادة المعاصرين واستنادا إلى ذلك صار على الباحثين والقادة ضرورة مناقشة تلك التحديات بشكل علمي وإيجاد حلولا جذرية لها؛ ما أثر على طبيعة المفاهيم الكلاسيكية للقيادة وأضفى المزيد من التغيرات في ملامح النظريات القديمة التي تقدم المقترحات من أجل تخطي المشكلات القيادية.

فلا بد عند مناقشة الفعالية القيادية –على سبيل المثال– أن يتم عدم تجاهل مهارات معاصرة كالذكاء الاستراتيجي وذكاء الاعمال وعوامل الالهام المعتمد على ممارسة الإدارة الرقمية من خلال منصات التواصل الاجتماعي وتحديات معالجة وتوظيف البيانات الضخمة والتخزين السحابي للمعلومات. إن كل هذا عزز من مفهوم القيادة وأعاد تشكيل الملامح الأساسية للمهام القيادية.

رابعا البحث العلمي:

لا يمكن تجاهل سرعة تطور التهديدات الطبيعية وغير الطبيعية التي تواجه الحياة البشرية ولا يمكن اغفال احتدام الصراع الحضاري بين الأمم من أجل فرض السيطرة وتحقيق الانتصارات

وتعظيم النفوذ العالمي. والسبيل الأهم من أجل ذلك هو التسابق إلى الاسهام في بناء الحضارة الإنسانية فنجد الدول التي تطمح إلى العظمة عليها أن تحقق شروطا صعبة متعلقة بخدمة العالم في ظاهرها التطوع وفي باطنها التوسع في فرض النفوذ وهذا يتطلب إقامة العدل ومنع الفساد ورفع مستوى الرفاهية للمجتمع ومن ثم دعم البحث العلمي لإيجاد الحلول العبقرية للمشكلات في مجالات الحياة والقطاعات المختلفة على المستوى المحلي والدولي حيث تقدم الدول الطامحة إلى العظمة حلولا تطويرية لحلفائها في مجالات الامن وتكنولوجيا القتال العسكري وابتكارات في مجال تحسين الزراعة والاستثمار المصرفي والامن السيبراني...الخ. إن من أكثر ما يعطي الولايات المتحدة اعتمادية للدولار ومكانة قيادية كبيرة.

ما يقدمه نظام الولايات المتحدة الامريكية من مساهمات استراتيجية تؤثر في حياة كل بيت، فهم قدموا أسرار انتاج الحوسبة والانترنت ومنطلقات الذكاء الاصطناعي، والدول الأخرى تحذو حذوها وتوظف تلك الابتكارات في رفاهية شعوبها، حتى أضحى ما تسهم به الولايات المتحدة من ابتكارات ذكية لا يمكن الاستغناء عنه وبالتالي تشكلت فرصة استراتيجية هائلة للتحكم في كل شيء، التحكم في المعلومات والتحكم في امن حركة المال بين الدول وبين المنظمات وحتى بين افراد العائلة، وكذلك التحكم في تكنولوجيا السفر والتنقل وحق ملكية تخزين البيانات الضخمة مع الحفاظ على سريتها. إن نظام يملك كل هذه السيطرة وصل إلى ذلك من خلال دعم البحث العلمي وإنشاء مراكز التفكير الاستراتيجي التي قدمت للمفكرين فرصة الابداع وإنتاج الأفكار الكبيرة، حتى أصبح الإنتاج العلمي الأصيل هو الذي يتحكم في بناء الأطر المفاهيمية للعلوم ومنها ما يتعلق بمفاهيم القيادة، ومن يبدع في التوصل الى النظريات العلمية التي تقدم الحلول الذكية لمشكلات الاعمال هم الجهات الأكثر اعتمادية وهم الرافد الأول والمصدر الأساسي في نحت المصطلحات العلمية الجديدة وهناك مصطلحات عديدة تم ابتكارها من خلال استخدام البحث العلمي الذي تمكن من ربط العلوم مع بعضها وتوظيف ومزج المفاهيم المأخوذة من علوم متنوعة مثل: إعادة هندسة العمليات الإدارية والقيادة الرشيقة والمواطنة التنظيمية والذكاء الاستراتيجي وغيرها الكثير من المصطلحات التي

تطورت بفعل النشاط البحثي ما أضفى اتساع مساحة النقاش المفاهيمي لموضوع القيادة. كما قدمت الحركة العلمية التي دعت إلى اعتماد تطور منهج حل المشكلات إلى التخصص العلمي من خلال ما يأتي:

1- المنهج العلمي: اتباع المنهج الرصين في نقل العلوم والفنون وعدم الاستسلام إلى العشوائية وتجنب هدر الجهود بالتجربة والخطأ ما أثار الاهتمام بالتخصصات العلمية وتقنين المسارات الفكرية التي بموجبها تحدث قفزات ثورية في تحسين التجارب والاستفادة منها وتعميق الوعي للمفاهيم النظرية للعلوم.
2- التخصص: منح فرص العمل بناء على التخصص العلمي فضلا عن امتلاك المواهب الأمر الذي يزيد من جودة الإنتاج ويزيد من مستوى الإنتاجية خاصة في المجالات الاجتماعية التي من بينها القيادة وإدارة المؤسسات بأنواعها وأحجامها وثقافتها كافة.
3- النشاط الفكري: ذلك من خلال توسيع نطاق النقاش العلمي حول المفاهيم النظرية واتباع أساليب التفكير المختلفة كالعصف الذهني والتضافر البحثي ضمن المؤتمرات العلمية بغرض التنقيب عن حلول للمشكلات الميدانية وفك رموز النظريات الفكرية وإعادة تصميمها بما يتوافق مع طبيعة التحديات المتنامية.
4- الدور الأكاديمي: شجعت الأنشطة الاكاديمية الدور الجامعي من خلال صياغة برامج تعليمية تهدف إلى التركيز على المهارات القيادية لصقل الشخصيات الإدارية الذكية بما يخدم رفع الكفاءة في الأداء.

خامسا: مدرسة العلاقات الإنسانية:

من العوامل المؤثرة في تطور مفاهيم القيادة التوجهات الفكرية التاريخية التي ظهرت قديما من أجل الخروج من الازمات التي سببتها التجارب العشوائية في اتباع الأساليب القيادة على مستوى العالم.

المبالغة في استخدام الأسلوب العلمي القائم على حسابات الربح والخسارة في العلاقات مع العاملين داخل منظمات الاعمال أدى إلى رفع مستوى الإنتاج وخفض الإنتاجية أي أن الأداء صار مرتبطا ارتباطا مباشرا بأسلوب الرقابة المتشددة وبناء على نظام أجر دقيق، لكن سرعان ما تراجعت فعالية الأساليب الرقابية نتيجة ابتكار الافراد لأساليب أكثر ذكاء في اللف والدوران فكان لابد أن تكون الرقابة في سباق مع ذكاء الافراد الذين يملون من العمل كالآلات، إن هذه التراجيديا الحامية أدت إلى الاسراف في استهلاك الوقت على حساب خطة الإنتاج، فشعر العاملون بالظلم وظهرت النقابات التيان تدافع عن حقوق العاملين في إطار قانوي فتراجعت مع الوقت الأرقام الدالة على الأرباح، إلا أن مدرسة العلاقات الإنسانية تدخلت وأوردت معها العصى السحرية للقضاء على احتدام بيئة الاعمال والاحتقان السائد فيها وأجبرت الجميع على الاعتراف بأن العاملين هم بشر قبل أن يكونوا عمالا في مؤسسة لديهم ما يكفي من الحزن ولديهم ما يكفي من القابلية للشعور بألم الاضطهاد ما يؤثر سلبا على أدائهم وكذلك لديهم ما يكفي من ذكاء لكي يتحايلوا على لوائح العمل ويتسببوا في ورطة لأرباب العمل، فنادت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى وضع حد لهذه السخافات.

وقبل بهذه الفكرة عديد من أرباب العمل وساعد ذلك في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي وأكدت مدرسة العلاقات الانسانية على جودة حياة العمل وشجعت على ابتكار نظام الحوافز بشقيه المادي والمعنوي، ما قدم نتائج مبهرة في مستويات الأداء وتحسن الإنتاجية والرقابة الذاتية وتعزيز المواطنة التنظيمية.

مكانة القيادة:

حظيت القيادة مكانة عظيمة لما لها من أهمية حيوية ليس فقط في مجال الاعمال بل في مجال المؤسسات العامة وعلى المستوى الشخصي والعائلي أيضا، إن العلامة الفارقة بين الرتب التي يحصل عليها الافراد هي قدرة الفرد على التأثير الإيجابي في نفسه والآخرين بما يقود إلى جودة أداء عالية وتميز راق، كما وبنفس المنطق يمكن اسقاط تلك الاسرار على بيئة منظمات الاعمال وكذلك المؤسسات العامة وإدارة الحكم فالدول تتقدم على بعضها إذا تمكنت

من حل مشكلاتها عبر تشجيع العاملين وتحفيز التفكير لديهم واستدرار الابداع وحسم القرارات والحفاظ على الاتزان العاطفي بحزم وشجاعة.

ربما يشعر القارئ أننا نبالغ إذا قلنا أن القيادة تقدم للحياة بشكل عام إكسيرها الحقيقي وتبعث في بيئة النظام الاجتماعي أسباب الصمود وروح التحدي والإصرار على مواصلة الجهود من أجل تحقيق الأهداف الكبرى، إلا أننا سنورد تلخيصا لأكثر أسباب تلك المكانة الراقية أهمية وذلك في النقاط الآتية:

1- حلقة اتصال:

القيادة تعد بيئة التواصل الأكثر فعالية في العلاقات الإنسانية عموما وبيئة العمل بشكل خاص، بدون وجود قيادة فعالة سوف تنمو ملوثات عديدة تسود بين العاملين من جهة وبين القيادة والاتباع من جهة أخرى. هذا الفهم النظري يدعوني أن استذكر أحد الأكاديميين الذين حضروا إلى مكتب مسؤول أكاديمي أثناء عمله في إدارة إحدى المؤسسات الأكاديمية ذات صباح ليشتكي من إساءة زميله له وقد كان يبدو منزعجا جدا وبعد أن قص روايته قرر المسؤول فورا الاتصال بزميله الذي أساء إليه وحضر على الفور وقبل وصوله غمرت صاحبنا المشتكي أجواء من الذهول وتعالت على وجهه الاسئلة تعجبية عديدة!! كان يبدو على وجه المشتكي اندهاشا من تصر ذلك المسؤول العجيب! فهذا أسلوب ليس عاديا وغير متوقع وحاول الاحتجاج بطريقة مهذبة لكنه ابتسم برفق وتساءل: هل يمكنك الاعتراف بأنك تكره زميلك الذي أنت تشكو منه؟ انتظر برهة ثم أجاب: أنا لا أكره أحدا لكنني منزعج جدا منه فقال: إذن أنت ترغب في أن تضع رأسك على وسادتك هذه الليلة بهدوء واسترخاء قال ومن لا يرغب في ذلك، قال له المسؤول: إذن استحضر صبرك الجميل قليلا حتى تنال ما تشاء، ووصل زميله وجلس ثم طلب تفسيرا لما حدث وتبين أن هناك مجرد سوء فهم واعتذر الاثنان لبعضهما ووقع السلام بينهما. لولا حنكة المسؤول واتباعه أساليب قيادية مبدعة في إيجاد حلولا للمشكلات البينية؛ لتراكمت الخلافات بين الافراد وسادت أجواء مشحونة بينهم وانحرفت أهدافهم لتصبح أهدافا دفاعية بدلا من الانتباه إلى أهداف العمل.

2- تضافر الجهود: من أجمل الأدوات القيادية التي لها وقع كبير في سلوك الافراد هي التحفيز الفعال والقدرة على التحكم في تدفق العمل. إن أي نظام يتضمن مدخلات مفككة ومنفصلة عن بعضها مثل الجهود الهندسية والجهود المحاسبية والجهود الذهنية كل نوع من هذه الجهود يأتي ضمن تخص مختلف عن الآخر إلا أن العمل يبدأ بالدوران إذا تم مزج تلك الجهود بطريقة ذكية في صورة عمليات تفضي إلى مخرجات تعكس الأهداف، إن الفكرة التي أوردنا تشبه أيضا إلى حد كبير الحديد والبلاستيك والنحاس والبلور والنفط، إن الإشارة إلى تلك العناصر كل بمفرده لا يعطي أي قيمة لنفسه فالحديد تضاف له قيمة إذا تم صقله وضغطه في أشكال هندسية رائعة تنسجم مع تفاصيل من مكونات بلاستيكية وبلورية ونحاسية ومطاطية لأنتاج سيارة فاخرة لا يمكن قيادة السيارة الاستمتاع برفاهية النقل والمواصلات إذا بقي الحديد على صورته الخام وبقي البلور في صورته الرملية الصلية ، رغم توفر تلك المكونات إلا أنها لا تعطي لنفسها قيمة بدون تضافر مميزاتها مع مميزات المكونات الأخرى لتحقيق منتجات لها قيمة سوقية نافعة، لا فائدة من محاسب عبقري في تخصصه يعمل في خطوط لا تلتقي من المهندس حتى وإن كان المهندس ممتازا لأن المهندس يحتاج إلى استعمال المواد التي ينبغي شراؤها وشراؤها يتطلب معاملات محاسبية دقيقة تتم في الوقت المناسب وكذلك فإن شراء المواد تتطلب أن يكون مدير المشتريات حاضرا في الوقت المناسب وكذلك فإن دور المخازن خطير ومهم حتى أن عمال النظافة لهم دور في تنفيذ لوجستيات عملية الشراء ,التسليم والتنظيم والتامين وتوظيف العلاقات حتى يتم الاستفادة منها بالشكل المطلوب، القيادة تتابع مدى سلاسة العمليات ومدى تكاملها والمحافظة على عدم هدر الجهود المتناثرة ولملمة الإمكانيات بذكاء يؤدي إلى عزم عالي التأثير لضمان تدفق العمل بكفاءة عالية.

3- حل المشكلات: إن أهمية القادة تأتي من أهمية بل وخطورة التحديات التي تواجه مجريات العمل، المشكلات هي المادة الأكثر تداولا في ميادين العمل، بل ويمكننا أن نقول التفسير الأهم لحاجة البشر للقادة الملهمين هي ما يتعرض إليه من مشكلات، حتى أن القرآن الكريم يرشد الناس إلى أن المشكلات جزء من طبيعة الخلق لقد خلقنا الانسان في كبد وقوله تعالى (4) البلد. وقوله تعالى يريد الله ان يخفف عنكم وخلق الانسان ضعيف(28) النساء. وقوله

تعالى خلق الانسان من نطفة فاذا هو خصيم مبين(4) النحل وقوله تعالى إنا عرضنا الأمانة على السماوات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وأشفقن منها وحملها الإنسان إنه كان ظلوما جهولا(72) الأحزاب. إذن إنها ليست الجنة ولطالما أن المشكلات جزء من طبيعة الخلق فعلى القادة أن يطمئنوا إلى أن تلك المشكلات لن يكون لها نهاية والقائد ليس هو الوحيد المستهدف من تسلط المشكلات عليه، وليست منظمته التي يقودها هي الوحيدة التي تعاني من التهديدات، وأسرته التي يقودها ليست الاسرة الوحيدة في هذا الكون التي تواجه تحديات الدنيا، يذكرني هذا الحوار بصديق لي رأيته متجهما عابسا مثقل بالهموم، وعند سؤالي عن حاله قال أن الأيام كلها تعاديه وفسر قوله بأن دراجته النارية تعطلت قبل ثلاثة أيام وما أن قام بالاجتهاد وأصلحها دخل إلى بيته فإذا بالصرف الصحي يسرب الماء إلى غرفة النوم وما أن أصلح ذلك حتى دخل في وعكة صحية، ثم تبين أن دخله زاد بنفس قيمة تكاليف كل المشكلات سابقة الذكر، لكن دهشتي كانت كبيرة لأنني اكتشفت أنه يحدثني عن نفسي فهذه الاحداث ليست جديدة بل حدث مثلها بالفعل معي، وهي تحدث مع القارئ وهي طبيعية وغالبا الخلاص من مشكلة هو تأشيرة دخول في مشكلة جديدة. إن المتأمل للآيات التي أوردناها سابقا تقدم حالة من الطمأنينة لكل الذين يواجهون المشكلات، ومن الجميل أن التجارب التي خاضها البشر أعطت مؤشرا مهما جدا نتعلم منه أن في بطن كل مشكلة فرصة سواء كانت تلك المشكلة عقبة صغيرة أو أزمة كبيرة فتشرد المسلمين وهجرتهم من مكة إلى المدينة قدم لهم فرصة مدهشة فقد تدرب المسلمون في غربتهم على يد النجاشي إدارة الدولة والحكم الرشيد وتفاعل المسلمون في المدينة مع الحياة المدني.ة التي علمتهم المسؤولية عن البشر باختلاف طباعهم وأجناسهم وعقائدهم بعد ان كانوا يعيشون في مكة القرية التي لا تعترف إلا بتقاليدها ولا تعترف إلا بدينها فقط، والمتابع تاريخ تطور الأمم لوجد ان الحروب العالمية علم البشر دروسا بأن البناء والتعمير لا يمكن أن ينجح بواسطة التفرد بالسيطرة أو من على ركام الحروب، فظهرت بعد الحروب الثورات الصناعية المتعاقبة التي أقامت اقتصاديات عظيمة قادت البشر إلى مستويات عالية من الرفاهية والمدنية. رغم كل ذلك فهذا لا يعني أن بإمكان أي أحد وضع حد للمشكلات أو ضمان سلامة القيم الإنسانية على طول الزمان. ومن هنا

فإن توارد المشكلات طبيعي وعدم انتهاؤها طبيعي أيضا لكن غير الطبيعي هو تأجيلها أو تجاهلها أو الخوف منها.

مفهوم المشكلة:

بناء على الاسهاب السابق يمكن استعراض مجموعة من الادبيات المهمة التي تتعلق بطبيعة المشكلة.

تُعتبر المشكلة عائقًا طبيعيًا يتجسد في شكل حدث مفاجئ أو تدريجي، أو في مجموعة من الأحداث المتتالية، والتي تحمل في طياتها فرصًا غير مرئية. هذه الفرص غالبًا ما تختفي خلف حجاب من الوهم، الخوف، وسوء التشخيص. هناك تفاعل خطي بين هذه العوامل: يبدأ الوهم بتغذية الخوف، مما يزيد من التشوش والارتباك، ما يؤدي إلى تشخيص غير دقيق للأحداث. نتيجة لهذا، تصبح الفرص أكثر غموضًا، ويزداد الاصطدام بالعوائق، مما يؤدي إلى هدر كبير في الوقت، الجهد، الطاقة، والمال. وكلما تقلص تأثير الوهم، انخفضت مستويات الخوف، ما يتيح رؤية أوضح للفرص ويسهل تجاوز العائق بنجاح.وفقًا لهذه الرؤية، يمكن اعتبار المشاكل فرصًا خفية تتطلب تقليص التأثير السلبي للوهم والخوف وسوء التشخيص من أجل تحقيق النجاح وتحويل العائق إلى فرصة إيجابية.

المشاكل ليست مجرد عقبات مزعجة تثير فينا الهموم والقلق، بل يمكن أن تكون بمثابة فرص للتغيير والتحسين عندما تُحل بطريقة واعية. وفقًا لفرانكلين (2017)، فإن المشاكل تؤدي إلى الابتكار والإبداع عندما يتم التعامل معها بفهم شامل للسياق المحيط.

كما تتداخل مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية في تفسير المشكلة، حيث يظهر الوهم كعامل مُعَيق، يغذي الخوف ويزيد من مستوى التشتت والتشوش. كما يُظهر الباحثون (Cameron & Quinn, 2011)أن الفهم الخاطئ للأحداث أو سوء التشخيص يمكن أن يعزز من الإحساس بالعجز ويقلل من القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة. هذه الديناميات تؤدي إلى تشخيص غير دقيق للأحداث، مما يعيق اكتشاف الفرص المخفية.

نتيجةً لهذا، تصبح الفرص أكثر غموضًا، ويزداد الاصطدام بالعوائق، مما يؤدي إلى هدر كبير في الوقت، الجهد، الطاقة، والمال. وفقًا لدراسات سميث (2018)، فإن التقليل من تأثير الوهم يمكن أن يُخفض مستويات الخوف، مما يتيح رؤية أوضح للفرص ويسهل تجاوز العائق بنجاح.

بناءً على هذه الرؤية، يمكن اعتبار المشاكل فرصًا خفية تتطلب تقليص التأثير السلبي للوهم والخوف وسوء التشخيص من أجل تحقيق النجاح وتحويل العائق إلى فرصة إيجابية. لهذا، يُعتبر تطوير مهارات القيادة والإدارة في التعامل مع المشكلات من العوامل الحيوية لتحقيق التغيير الإيجابي (Northouse, 2018).

القائد الفعال يتعامل مع المشكلات على ثلاث أشكال ولكل شكل يختاره القائد يجب أن يستند إلى طبيعة سياق الاحداث، ويمكن أن نوردها كما يأتي:

أ. تجنب المشكلات: وهنا على القائد ان لا يسمح بتشكلها من الأصل من خلال استشعار ارهاصاتها والقضاء عليها في مهدها.

ب. تأجيل المشكلة: على القائد هنا أن يؤجل التعامل معها وفقا لشروط أهما: ان يكون مشغولا بمعالجة مشكلة حساسة أخرى لا يمكن تأجيلها – أن تكون المشكلة التي ظهرت تقبل التأجيل– ألا يتجاهلها أو يتناساها.

ج. مواجهة المشكلة: على القائد ان لا يسمح بتراكم المشكلات لأن تجاهلها والقرار بعدم معالجتها يفاقم الاحداث ويتضخم حجمها بل وتغير المشكلة من شكلها وخصائصها ويتعمق ضررها.

4- المسؤولية الاجتماعية: إن رعاية الاتباع والاهتمام به سواء كانوا أبناء في عائلة أو موظفين يعملون في منظمة أعمال يعد من أهم متطلبات التحفيز الفعال، ويقوم القادة الناجحون بتقديم تلك الرعاية والاهتمام من خلال الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية التي سوف يتم الاقتصار على نقطتين كما يأتي:

أ. التدريب: يدرك القائد أن بيئة العمل الخارجية تتضمن تحديات تتطور بصورة أسرع من تطور نقاط القوة التي يتمتع بها العاملون في المنظمة، وتجدر الإشارة إلى أن نقاط القوة التي يتمتع

بها المتنافسون تمثل تهديدات لخصومهم ونقاط ضعف الخصم تعد من أهم الفرص التي يمكن اقتناصها، ومن أجل صناعة قوة استراتيجية فائقة الفعالية، على القادة أن يقدموا الحوافز بما يكفي لتشجيع العاملين الإلتحاق بالبرامج التدريبية وفقا للاحتياجات الضرورية لمواجهة تحديات العمل ورفع كفاءة الأداء.

ب. الرعاية والاهتمام: إن اهتمام القادة بالعاملين يعمق الولاء ويعزز سلوك المواطنة التنظيمية وبالتالي نشر أجواء نظيفة في بيئة العمل، كيف لا والاهتمام يعني أن تبادر بتلبية حاجة لأحدهم دون أن يطلب منك ذلك، يا لها من مشاعر مفعمة بالامتنان عندما يبادر المسؤول بالربت على كتفك في أشد اللحظات التي أنت بحاجة لتلك الملاطفة الرائعة، كثير من أسباب التراجع في الأداء يعود لأسباب معنوية فالتعرض للقهر الاجتماعي والحزن أو الإحباط لأسباب ليس شرطا أن تكون من داخل بيئة العمل. والربت على الكتف هنا لا يعني الدلالة الحرفية للمقصد بل ربما تكون على شكل زيارة المسؤول الى مكتبه لأسباب معنوية خالصة من باب الاطمئنان أو المبادرة بتقديم مكافأة مادية في حين أنك مقبل على مشروع الزواج على سبيل المثال، القيادة الفعالة تهتم بالعاملين وتراعي السلامة النفسية لهم ليس لسواد عيونهم بل لإحداث توازن عبقري بين المصالح المشتركة.

الوحدة الثالثة: خصائص القيادة الإيجابية:

من دلالات القيادة الإيجابية أن هناك قيادة غير إيجابية وفي هذا الموضوع سنتطرق إلى خصائص القيادة الفعالة التي نعتبرها إيجابية. التعرف على تلك الخصائص سيعطي فرصة للتعرف على الخصائص المتعلقة بالقيادة السلبية تلقائيًا، وخصائصها تتلخص في النقاط الآتية:

1- **ديناميكية:** القيادة ممارسة لا يمكن وصفها بأنها تتبع قواعد ثابتة أو قوالب صلبة بل تتغير الأساليب وتتطور بتغير السياق وبتغير المواقف. إن ما يصلح لرفع الهمم في أوقات الازمات قد لا يصلح في أوقات الرخاء لنفس العاملين، لذلك القيادة الإيجابية ديناميكية الخواص تنمو وتضمر تشتد وتتراخى تحتوي أنماطا وليس نمطا واحد فهي تقع بين الديكتاتورية الصارمة

حتى التساهل وعدم التدخل، فلا يمكن تفضيل نمط على نمط بل يمكن استخدام النمط المناسب في الوقت المناسب للأفراد المناسبين.

ومن هنا فإن القيادة السلبية تتبع أساليب جامدة لا تستجيب إلى احتياجات المرحلة وطبيعة السياق فوصف دواء واحد لكل المرضى قد يشفي بعضهم لكن قد يقتل البعض الآخر عندما يكون التاريخ الصحي له مختلف.

2- **هادفة:** القيادة الفعالة ليست عشوائية وهي تخضع إلى خرائط العمل التي صممها القادة وبالتالي فإن أي ممارسة محفزة أو محركة فلابد أن تكون في اتجاه ذكي مصوبة نحو أهداف تليق بطموحات وآمال كل من المسؤولين والاتباع، أما القائد الذي يمارس مهامه في ظل أهداف غير واضحة أو في ظل وجود أهداف معلنة خاملة وأهداف غير معلنة فعالة فهي قيادة سلبية بكل تأكيد.

كثير من القادة غير الناجحين يعلنون عن أهداف سامية لكنهم يقضون معظم أوقاتهم في الدفاع عن نفوذهم، في حين إذا لم تتحول الأهداف لحظة تحققها إلى وسائل؛ من أجل تحقيق أهداف أرقى؛ ستتوقف الإنتاجية عن النمو.

3- **التشاركية:** المهام القيادية تنطلق أساسا من العمل غير المنفرد وعلى القائد أن يحرص على دعم روح التعاون بين العاملين وتنمية التفكير الجماعي، فكلما سادت أجواء مشحونة بين الأفراد سوف ينعكس ذلك على سلاسة الاتصال بينهم وبالتالي سوف يقل التفاهم والانسجام وهذا بدوره سوف يؤدي إلى تقطيع أوصال العمل وضعف إحراز الإنجازات الحقيقية نحو الأهداف.

4- **الشمولية:** المهام القيادية تشمل الأفراد والجماعات، فالقائد معني باختيار الأسلوب المناسب للتأثير في الفرد ضمن مهارات إنسانية ذكية تهدف إلى تحسين فعالية الدوافع الفردية للعمل، إلا أن تلك الاعمال لا تكفي بشكل فردي فالقيادة الفعالة تحترم خواص الجماعة واحتياجاتها والنظر في المصالح العامة ورفع مستوى الرضا الوظيفي ومراعاة مراكز النفوذ، والقيادة الناجحة يتم ممارستها في المستويات الإدارية جميعها تشمل المستويات العليا وتتضمن القيادة

الاستراتيجية بصفتها مركز الاهتمام، وكذلك المستويات الوسطى وتتضمن على وجه التركيز القيادة بالتجوال وتصويب العلاقات الإنسانية وتفعيل نظم التحفيز وحل مشكلات العمل والدفع نحو تنفيذ الخطط، كما وتشمل المستويات الدنيا وتتضمن على الوجه الخصوص القيادة الرشيقة التي تتسم بالمرونة والخبرات المهنية المتصلة بالتدريب على المهارات الفنية التي تعمل على رفع مستويات الأداء الإجرائي فضلا عن أنها توجد في أي مزيج عمل ناجح في الحياة سواء على مستوى البيت أو الشارع أو المنظمة أو الدولة والحكم.

الفصل الثاني: نظريات القيادة

الوحدة الأولى: مدخل الى مفهوم نظريات القيادة

إن فهم نمط معين من الأنماط القيادية، والتشدد إلى رأي واحد ورؤية القيادة من جانب واحد يُعد سطحية وتعصب غير محمود، فالشخص لن يصبح قائدًا لمجرد أنه يتبع نمطاً خاصاً من سمات الشخصية، ولكن يجب أن يكون متصلاً بالحقائق الحالية وبنشاط وبأهداف الجماعة التي هو قائد لها، سنتعرف في هذا المحور على زوايا مختلفة في تفسير العلماء لظاهرة القيادة.

إن اختلاف النظريات العلمية في تفسير معنى القيادة لهو أمر صحي، فلكل نظرية مبرراتها ومعطياتها وأساليبها في تعميق فهم القيادة والكشف عن ملابساتها التي يصعب مشاهدتها من وجهة واحدة. أحد الأصدقاء يهاتف صديقه عبر المحمول من وسط الشارع المزدحم بالأسواق والبنايات؛ يحاول أن يستدل على مكان تواجده بدقة في نفس الشارع فسأله: أخبرني عن مكان تواجدك حالا فأنا أرغب في مقابلتك لأمر ضروري، نظر الرجل حوله محاولا أن يجد معلما معروفا؛ ليدله على مكانه فورا فرأى بناء شاهقا أمامه مصبوغ باللون الأبيض فقال له أنظر أماك إلى البرج الأبيض أنا أقف بالقرب منه من الخلف، فنظر صاحبه إلى البرج فلم يجد في الشارع البرج الذي وصفه، ولم يتمكن من الاستدلال بشكل دقيق، ولم يلتقيا في وسط ذهول كليهما ظنا من كل منهما أنه تائه، ثم تبين أن البناية الشاهقة كانت مصبوغة باللون الأبيض من جهة واحدة فقط وهي الجهة التي وصفها الرجل ومصبوغة من الجهات الثلاثة الأخرى باللون الرمادي الغامق، رغم أن الاثنان ينظران إلى نفس البناية إلا أن كل واحد منهما اعتقد أنه على حق والأخر غير محق؛ لذلك على القائد الرائع أن ينمي في نفسه مهارات احترام الرأي المختلف والاطمئنان إلى أن الاختلاف ظاهرة صحية تستدعي أن يؤمن بها ليكمل الجزء الناقص من الصورة.

إن اعتماد الشخص على وجهة واحدة في النظر إلى الشيء قد يؤدي إلى انحراف في فهم الطريق، ومن هنا كان لابد من وجود نظريات عدة تتناول مفهوم القيادة وتفسر مضامينها بشكل تكاملي رائع.

الوحدة الثانية :

نظرية القيادة الوظيفية:

يري أصحاب هذه النظرية أن القيادة مجرد وظيفة وأن جميع الوظائف القيادية يمكن أن يتحملها أي فرد من أفراد الجماعة إذا تولى منصب وظيفي تحت سلطة القانون. تعتقد هذه النظرية أن المهام القيادية تتدرج ضمن تكليف رسمي وهؤلاء يؤمنون بأن القدرات القيادية تبقى كامنة عند الفرد وتبدأ بالظهور فقط عند الحاجة إليها، وكذلك ترى هذه النظرية أن المهام القيادية الناجحة يجب أن تكون ضمن خبرات خاصة بطبيعة العمل المكلف به، أي أن الممارسة تكتسب لون خاص بطبيعة العمل فالقائد الذي برع في عمله القيادي وكان يعمل في بيئة البحث العلمي والمسؤول عن فريق بحثي على سبيل المثال ليس ضروريا أن ينجح في قيادة فريق رياضي هنا القيادة تكتسب لون التخصص الوظيفي. المتأمل لتلك النظرية تجد أنها سليمة من الناحية الفكرية ومقاييس المنطق فمراكمة الخبرات الوظيفية في بيئة العمل تساعد القائد في إحراز نجاحات واسعة، في حين لو انتقل هذا القائد الفذ إلى قيادة العاملين في نادي رياضي سوف يحتاج إلى وقت ربما طويل ليراكم الخبرة في مجال التخصص الوظيفي ليبدأ يحقق نفس المستوى السابق. إلا أن النظرية يؤخذ عليها أنها ضيقت واسعا عندما أغفلت الجوانب السماتية للقائد فالقائد البارع في إدارة فريق للبحث العلمي قد يكون بارعا أيضا في قيادة فريق رياضي إذا كان القائد يملك السمات التي تؤهله لذلك، والعكس فإن الوقت مهما مر لن تسعفه تراكم الخبرة إذا لم يمتلك السمات التي تؤهله فهناك قادة لطفاء لديهم سمت هادئ يصلح لقيادة فريق البحث العلمي الذي يفترض أن أعضاءه من نخب المجتمع والمفكرين وعلماء، هؤلاء لا يتسببون في صخب مزعج حتى ربما يتم تحريكهم نحو العمل بالطريقة الملائمة بسهولة وبدون ضجيج، بينما الفرق الرياضية يفترض أن أعضاءها من الشباب الذين

يغمرهم عنفوان فتي وهؤلاء من المرجح أن يكونوا مندفعين أو متهورين بطبيعتهم، إن هذا الطبيعة المعقدة تتطلب جهودا نابعة من قائد يتميز بالنضج العاطفي وسرعة البديهة إنهم يحتاجون إلى قائد يمتلك سمات متوازنة بين الحزم واللطف الشدة واللين، وهذه السمات قد يصعب أن تتوفر بسهولة في جميع القادة كما تفترض هذه النظرية.

الوحدة الثالثة.: النظرية الموقفية:

يري أصحاب هذه النظرية أن أي عضو في الجماعة يمكن أن يكون قائد في موقف معين ويقوم بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف.

يبدو للقارئ أن هذه النظرية تحاول تقديم فكرة ممارسة القيادة من رؤية مختلفة عن النظرية الوظيفية التي تقول أن القيادة مهام يمكن أن يقوم بها أي فرد يتولى تكليفا لممارسة العمل القيادي، وهذه النظرية من المرجح أنها تحاول أن تضع يدها على قصور النظرية الوظيفية، فيعتقد أصحابها أن المواقف تصنع الرجال والقائد الذي أبدع في موقف ما قد لا يبدع في موقف آخر لا يتناسب سياقه مع إمكانياته الشخصية، فالموقف العسكري يختلف عن الموقف الاجتماعي التقليدي، كذلك فإن النظرية تعمق النظر إلى تفاصيل الفكرة الموقفية من خلال نظرتها إلى القائد الذي ينجح في التأثير الإيجابي على شخص ما في موقف ما بينما لا ينجح في التأثير الفعال على نفس الشخص عندما تغيرت الظروف، أذكر أننا كنا نختار الوقت المناسب لطلب المال من آبائنا واختيارنا للوقت المناسب مبني على تجارب سابقة فكنا عندما نطلب منه 10 قروش يرفض الطلب ليس لأننا لا نستحق 10 قروش وليس لأنه لا يملكها بل لأنه وصل حالا إلى البيت وكانت دماغه لازالت تعصف بمشكلات العمل ولم يكن في ذهنه متسعا ليضع طلبنا في مرمى القرارات الإيجابية، لكنه وافق على طلبنا في الوقت الذي كان فيه مسترخيا. وقد اختارت النظرية الموقفية مجموعة من العناصر التي تفترض وجودها لتتم العملية القيادية بحسب وجهة نظرهم ونورد منها ما يأتي:

عناصر النظرية الموقفية:

1. سمات القائد الشخصية: وتعني أن طبيعة الموقف يجب أن ينسجم مع طبيعة سمات القائد حتى تتم العمليات القيادية كما بالشكل الذي تقدمة النظرية الموقفية.
2. سمات الأتباع واستعداداتهم وقدراتهم: حتى إن كانت طبيعة الموقف مناسبة لسمات القائد إلا أن هذا لا يكفي بل لا بد من وجود استعداد لدى الافراد لطاعة القائد والاستعداد يتولد كنتيجة طبيعية لتوقعاتهم من المكاسب نظير تلك الطاعة، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى ترى النظرية أن لافائدة من أن يكون الفرد مستعدا بالرغبة دون القدرة، فلابد أن تكون قدرات الافراد أيضا ومهاراتهم للقيام بما يُطلب منهم كافية وملائمة.
3. سمات الموقف وطبيعة الظروف: لا شيء يبقى ثابتا حتى الشخص الواحد قد يتبدل مزاجه مرات في دقائق، كذلك ملابسات الاحداث لا تقبل في الواقع أن تبقى في حالة سكون بل إن المواقف تتغير بتغير الظروف فزيادة تكلفة الإنتاج من المرجح أن يدفع
القائد أن يكون أكثر صرامة في توجيهاته نحو رفع مستوى الإنتاجية لدى العاملين.

الوحدة الرابعة: النظرية السماتية:

يري أصحاب هذه النظرية أن ممارسة القيادة بالطريقة التامة يتوجب مجموعة من السمات الأساسية، تلك التي تساهم في صناعة التأثير الفعال وبالتالي قيادة الاتباع بسهولة ويسر. تعتمد وجهة النظر هذه في تفسير العملية القيادية على أن القائد الناجح هو القائد الذي يشترط به أن تتحقق به مجموعة محددة من السمات ولعل اختيار كلمة السمات كان موفقا لملاءمته طبيعة البشر فهناك فرق ذوقي بين السمات والصفات على سبيل المثال فالصفات تطلق على العلامات المميزة في الأشياء والانسان على حد سواء لكن السمات تستخدم على الأغلب لتشير إلى ما يتميز به الانسات فهي جمع لكلمة سمة وسمت الشخص مزيج معقد يحمل إيحاءات تبدو على ملامح الشخص الطبيعية بالإضافة إلى عاداته التي تظهر في الطريقة المعتادة لأزيائه وتسريحة شعره ، وكذلك تضم السمات القيم التي يتميز بها الشخص والتي تظهر في اختيار كلماته ونبرة صوته، وأسلوب تعامله مع من حوله، أما الصفات فهي جمع

لكلمة صفة تستخدم لتمييز الأشياء دون ربطها بأي صفة أخرى كما هو الحال بمصطلح السمة، على سبيل المثال من صفات الرجل ملتحي الوجه ثيابه فاقعة اللون، وهنا تم التعبير عن صفة تتعلق بالوجه وصفة تتعلق بالثياب، لكن سمة هذا الرجل غامض بسبب صفاته التي أعطت تصورا متناقدا بين اللحية التي يرجح صاحبها أن تكون أزياءه يغلب عليها البساطة والألوان الهادئة. إذن السمة تمييز عميق ينبع من مجموعة الصفات التي يتمتع بها الشخص. وفقًا لهذه النظرية ومن هذه الدلالات ينبغي أن نختار الشخص المثالي لممارسة القيادة إذا كانت لديه السمات المؤهلة لقيادة نفسه والآخرين، بغض النظر عن اختلاف المواقف والظروف التي يعمل بها الشخص.

الأهم هو تحقق السمات القيادية الملائمة والمتطورة، فمن تحققت به تلك السمات شخص متمكن يصلح لقيادة الناس في منزله على نطاق العائلة، وبين زملائه على نطاق العمل الوظيفي وعندما يتولى منصبا رسميا على نطاق العمل الإداري ويشمل المستويات الإدارية كافة.

رغم ما توحي إليه هذه النظرية من بساطة إلا أنها تعمق دلالات مقاصدها

وتقول: إن تلك السمات المؤهلة لممارسة المهام القيادية تختلف معاييرها أي (مقاييس فعاليتها) من مجتمع لآخر ومن بيئة عمل إلى بيئة عمل أخرى، وعلى الأرجح في بلاد العرب يهتمون بالسمت الواضح والبسيط والمتدين، ويعتقدون أن الالتزام بالقيم الدينية ووضوح الشخص وبساطته مع قدر كاف من الذكاء هذا شخص يمتلك مآرب الإقناع وهو الاقدر على استحضار الحجج، بينما في بلاد أخرى قد تكون السمة الأهم هي الغموض لما يحمله من إثارة وجاذبية، وكذلك تختلف تلك السمات باختلاف الظروف وتطورها، وباختلاف الأهداف وتطورها، وبالتالي فإن أتباع هذه النظرية قدموا الفلسفة الأساسية لبناء فرق العمل التي تعتمد على اختلاف الاختصاص وتبادل الأدوار كلما استدعت الظروف أو الأهداف كذلك، وطبقا لما هو متوفر من شخصيات بسمات ملائمة لكل ظرف.

أصناف السمات القيادية:

تعتمد النظرية السماتية مجموعة من التصنيفات التي بموجبها يمكن فهم تلك السمات المقصودة بشكل واضح ومحدد.

ومن أهم تلك التصنيفات:

1- **السمات الجسمية (الطول – الامتلاء – الصحة – الرشاقة).**

كانت الإجابة على سؤال قدم لمجموعة من طلبة برنامج ماجستير القيادة: ماذا تعتقد أن تكون سمات الجسمية التي تساعد الشخص في ممارسة مهامه القيادية وفقا لهذه النظرية؟

أجاب طلبة المستوى الأول لدرجة الماجستير أن تلك السمات هي التي تعطي جمالا وكمالا يزهو به الشخص ليكون ذا هيبة واقتدار جذاب.

من المرجح أن القارئ يوافق تماما على الإجابة، إلا أن الفكرة هنا تتطلب النظر إلى تلك السمات في أكثر من بُعد على شرط ضمان تحقق الجاذبية فالطول الفارع والامتلاء المشدود للجسم يعطي هيبة وجاذبية لقيادة مجموعة من الجنود أو الضباط، لكن ليس في كل الظروف يكون لذلك أثر وجاذبية، فقوة الشخصية قد تتمثل في إعاقته حركيا يكسب بهذا تعاطف من حوله وعلى الأرجح إعجابهم به شرط تحقق الذكاء ورجاحة العقل والوجه الوضاء والروح المرحة، إذن نتفق أن المقصود بالسمات الجسمانية (الطول – الامتلاء– الصحة –الرشاقة) لكن تختلف معايير الطول والامتلاء والصحة والرشاقة باختلاف طبيعة العلاقة التي تربط الشخص بأتباعه وكذلك طبيعة الميدان الذي يقودهم فيه.

2- **السمات المعرفية (قدرات ثقافية).**

تعتقد هذه النظرية أن القدرات الثقافية مكون أصيل من مكونات الشخصية القيادية لتقوم بمهامها على أتم وجه، لذلك هم يؤمنون بأن القائد الناجح واسع الاطلاع ملم إلماما جيدا بالعلوم ومعارف من خارج تخصصه الأساسي.

اهتماماته واسعة، مواهبه مترامية السعة. المثقف شخص مستمر في تحسين مستوى معلوماته المثقف لا يكتفي بحشو المعلومات في ذاكرته بل يستطيع توظيفها في استنتاج المزيد منها، ومتمكن من استحضارها في وقتها المناسب فهو قادر على لملمة المتناثر وتجسيدها أو تركيبها في صور جديدة، وكذلك تفكيك المعقد وتوضيح الغامض منها. المثقف يتمتع بذوق رفيع فهو يجيد التعامل مع ثقافات الغرباء ويتقبل العادات الجديدة ويتكيف مع التقاليد الغريبة، فهو يملك قدرة رائعة في اختراق العالم وإحداث حالة من التفاهم بينه وبين المختلفين عنه، هكذا مميزات جدير صاحبها أن يكون قائدًا ناجحًا.

3- السمات الاجتماعية (القدرة على التعامل – كسب محبة الآخرين).

القائد الناجح بحسب هذه النظرية شخصية اجتماعية نشطة يتفاعل بحب مع المشاركات الاجتماعية في المناسبات بشتى أنواعها، يملك الفراسة التي تعطيه القدرة في التعرف على وجوه الناس وأعراقهم وأصولهم وجنسياتهم، وبحسب هذه النظرية فإن القائد الجيد يتمتع بالذكاء الاجتماعي ويجيد صنع التوازنات في إدارة الصراع بشكل يحترم العدالة ويحترم متطلبات الرفاهية الاجتماعية في أدق تفاصيلها، كما لا يتأخر في رفع الظلم عن المشتكي في غير سذاجة أو سطحية، ويتخذ القرارات في روية وبعد حسابات تحترم الطبيعة الاجتماعية للاتباع، وأيضا يجيد فن التعاطف وينقل ما يريد نقله لأتباعه من رسائل بعيدا عن التشويش والغموض.

القائد شخصية منفتحة بسيطة مع قدرته على التحكم في مقادير ذلك الانفتاح بحسب ما يلائم طبيعة الاتباع وطبيعة الموقف والاهداف.

4- السمات الانفعالية (النضج الانفعالي – ضبط النفس)

تعتقد النظرية السماتية أن القائد يجب أن تتوفر في شخصيته مهارات التعامل الإنساني، فهو شخص يملك التوازن العاطفي الذي يمكنه من التحكم في حزنه أمام أتباعه والتحكم حتى في فرحته وابتسامته وغضبه، إنها شخصية ناضجة بكل ما تعنيه الكلمة، يستطيع أن يحاور

أتباعه بمستوياتهم المعرفية والتخصصية والاجتماعية المختلفة، لا يدخل في تحديات شخصية مع أتباعه مهما كلف هذا الامر فهو شخصية احتوائية تقبل المعارضين كما تقبل المؤيدين.

5- السمات الشكلية (حسن المظهر).

المظهر عنوان الشخصية، لكن جاذبية العناوين ليس بالضرورة تعكس جمال المحتوى، ومن هنا ترى هذه النظرية أن القائد الفعال يملك سمات شكلية حسنة والحسن دائما يخضع إلى معايير مختلفة تختلف باختلاف العين التي ترى وتختلف باختلاف القلب الذي يشعر به حتى أن الاعتياد على مشاهدة القبح يجعله مقبولا.

إن الحديث عن الشكليات الظاهرية يجب أن يأخذ حقه لينضج جيدا، يقول تعالى: خلق السماوات والأرض بالحق وصوركم فأحسن صوركم واليه المصير (3) التغابن. وفي عرض قرآني آخر قال تعالى: وإذا رأيتهم تعجبك أجسامهم وإن يقولوا تسمع لقولهم كأنهم خشب مسندة يحسبون كل صيحة عليهم هم العدو فاحذرهم قاتلهم الله أنى يؤفكون(4) المنافقون. في الآية الأولى نستنتج أنه لا توجد وجوه قبيحة ولا توجد أجساد قبيحة فجميع الخلق خلق الله الذي أحسن وأبدع في خلقه، وتأكيدا على ذلك قال تبارك وتعالى: لقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم (4) التين. إذن لا ترى القبح في أجساد الناس إلا العيون غير السوية، رغم ذلك فإن هذا الحسن ينبغي ألا يخدعنا فليس كل حسن شكلي يعكس حسنا داخليا، وما أكد هذه الفلسفة الرفيعة ما ورد في الآية السابقة الذكر من سورة المنافقين أن أصحاب الأجسام المهيبة والكلمات العظيمة قد يخدعونكم فاحذرهم قاتلهم الله أنى يؤفكون أي أينما وجدتهم ومن أي مكان أتوا. فالقائد الناجح ينبغي أن يكون حذرا من هذه الخدعة وعليه أن يدرك أن بالكذب يمكن أن يخدع به الناس بعض الوقت لكن لا يمكن إخفاء الحقيقة طوال الوقت، والأشكال الجذابة التي ينبغي أن يحافظ عليها القائد تخضع لمعايير تختلف باختلاف ثقافة المجتمع وطبيعة المهام، فالمهام العسكرية تتطلب أن يكون شكل القائد ذو هيبة وقوة ورشاقة، أما القائد في مجال العمل المؤسسي فينبغي أن يحرص على أناقته ونظافة جسمه واختيار ألوان هادئة لثيابه وللأزياء الرسمية (البدلة والقرافة والحذاء الدبلوماسي) قوة جذب أكبر من الأزياء غير

الرسمية (الجينز والحذاء الرياضي)، ورغم هذا فلا يكون من حسن المظهر أن يلتزم المدير بالزي الرسمي أثناء النشاط الخارجي كالرحلة الاستكشافية أو تنفيذ يوم مفتوح مع الزملاء في مكان ريفي.

الوحدة الخامسة نظرية القيادية التفاعلية:

تركز القيادة التفاعلية على استخدام أدوات المكافأة والعقاب كوسيلة لتحفيز الأداء بطريقة حيوية بحيث يتم وضع آليات واضحة ومحددة لقياس الإنجازات والمكافآت التي تقابلها عند كل حالة على حده لمراعاة ظروف الشخص عمره خبرته مكانته..الخ، وكذلك نظام العقوبات وربطها بالاخفاقات كل خطأ على حده بحيث يمكن أن يتناسب نوع التحفيز مع الظروف التي ارتكب فيها الخطأ وهنا يمكن معالجة التحفيز للانجازات المتماثلة بطرق ومستويات مختلف وكذلك يمكن معاقبة فردين على نفس الخطأ بطرق مختلفة لتناسب ظروف كل خطأ وظروف كل مخطئ، وهؤلاء أصحاب النظرية التفاعلية يعتقدون أن مهما امتلك الشخص من السمات الرائعة إلا أن الممارسة الفعالة للمهام القيادية تتطلب القدرة على توظيف تلك السمات أو تفعيلها بطريقة ذكية فهؤلاء يقولون إن النظرية التفاعلية، تحتاج إلى القائد الفذ الذي يمتلك مزيج وافر من المهارات الحسية والحيوية بكل تصنيفاتها فهو يمتك حظًا وفيرا من السمات الشكلية وكذلك لديه فائض معرفي وثقافي غامر، وأيضا ينبغي أن يكون لديه مظهرا جميلا بالإضافة إلى الحس الإنساني الجميل.

أصحاب هذه النظرية يقولون: إن القائد الفذ هو الذي يوائم تلك السمات ويقوم بإعداد الخلطة المناسبة لحل المشكلات المتشابهة بطرق مختلفة نظرا لاختلاف الموقف وبشكل آني وفقا لمتطلبات حل المشكلات على اختلاف حجمها وعلى اختلاف طبيعة الاتباع والجماعة التي ينتمون إليها.

أسس ممارسة القيادة وفقا للنظرية التفاعلية:

حتى يتمكن الشخص ممارسة القيادة التفاعلية ينبغي أن يكون مدركًا لطبيعة البيئة التي يعمل فيها حتى يستطيع توفير المزيج السماتي والقيمي المطلوب لكل حالة، وبالتالي يكون قادرا على حل المشكلة من خلال إحراز مقاصد التأثير الفعال في الاتباع.

ويمكن إيجاز تلك الأسس في الجوانب الآتية:

1- **إدراك القائد لشخصيته وطاقاته ومؤهلاته.**

على القائد أن يكون قادرا على اكتشاف مواهبه والأماكن الجميلة في شخصيته التي قد تكون متخفية عن بصيرة الشخص رغم وجودها، والناس على الأرجح لا يعرفون مكامن المواهب والجمال لديهم بشكل دقيق، والكشف عن تلك الحقائق يحتاج إلى مستوى رفيع من الوعي بالذات، وأذكر موقفا جميلا تضمن حوارا ذكيا دار بين أحد الزملاء في الجامعة وأحد الطلبة الذي كان حاضرا اجتماعًا؛ لمناقشة شكواه ضد أحد المدرسين.

لقد عرض الطالب المشكلة وكان يتحدث بأسلوب ملتهب يخرج الكلام من حنجرة مختنقة من شدة الإحباط الذي كان يشعر به، وبعد انتهائه من الكلام ابتسم زميلي واتكأ على سطح المكتب واضعا يده تحت ذقنه قائلا بصوت عطوف: أتعرف أنني معجب جدا بطريقة عرضك للفكرة!! نعم نعم أنت لديك موهبة رائعة في ترتيب العبارات!! أنت صاحب عقلية منظمة، ويبدو أنك واسع الاطلاع، ثم أريد ان أسألك من اختار لك هذه الثياب الجميلة؟ فرد الطالب من خلف صدمة لطيفة لامست عمق إحساسه تسببت في انفراد ملامحه قائلا في خجل واضح رغم أنه حاول إخفاءه: أنا الذي اخترت هذه الثياب وأنا الذي لاءمت ألونه، فقال زميلي وتبدو على محياه الدهشة: أيضا أنت صاحب ذوق رفيع. جميل أن أرى طلبة كليتنا مميزين بأناقتهم الفكرية والشكلية. لقد انقضت أكثر من ثلاثة أرباع المشكلة قبل الخوض فيها أصلا، فوضع زميلي لنفسه سلطة تأثير فعالة وأصبح يبث نصائحه في نفس الطالب بسهولة. أنظر كيف كان الطالب غافلا عن كل ملامح الجمال تلك في نفسه، وعندما اكتشفها صار أكثر ثقة بنفسه وصار منفتحا على نصائح الآخرين. لذلك لابد للقائد أن يكتشف ذاته بنفسه من جهة

ويخبر الاتباع بمناطق الجمال في أنفسهم. ومن الجدير فهمه أن إدراك القائد لمواهبه وجوانب القوة التي تغذي طاقاته سوف يساعده في معرفة التحديات التي يجب عليه أن يرفض الدخول في غمارها لأسباب تتعلق بضعف احتمال حسم المعركة لصالحه، وكذلك معرفة التحديات التي يمكنه الدخول فيها والتأكد من حسمها لصالحه.

2- **إدراك القائد للموقف الحالي.**

إن درجة فهم القائد لطبيعة الظروف وعمق وعيه أبعادها تساعده في اختيار الأنماط القيادية الملائمة وبإمكانه اختيار خلطة الاسالسيب التي ينبغي تفعيلها لتناسب كل نمط يقرر توظيفه من أجل حل المشكلات، بعض المواقف تقتضي الصرامة والحزم وبعضها يقتضي الشورى والتوسع في طلب الرأي، وبعضها الآخر يتطلب إعطاء مساحة حرية كبيرة. ولتوضيح المعنى بشكل أكبر دعونا نلقي نظرة على بعض الابعاد التي تسبب للقائد التحديات التي يختار من أجل تخطيها تلك التفاعلات المشار إليها.

تحديات المواقف القيادية:

البعد الإنساني: وقت الحزن يختلف عن وقت الفرح يختلف عن حالة القلق التي يتوقع القاعد أن يكون الافراد يواجهونها، فنفس المشكلة يمكن معالجتها بطرق عدة تخلف تلك الطرق باختلاف الحالة الإنسانية التي تدعم الفرد أو تشكل تهديدا له، كما يعبر العديد من الباحثين عن أهمية فهم البعد الإنساني في القيادة، حيث يؤثر الشعور بالقلق أو الفرح على كيفية معالجة المشكلات. بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر الفنون الاجتماعية، مثل كيفية التفاعل مع الأفراد من خلفيات متنوعة، جزءاً مهماً من أساليب القيادة الفعالة. دراسة حديثة تتناول هذه القضايا تشير إلى أن القادة يحتاجون إلى تطوير مهاراتهم للتعامل مع التوترات الإنسانية والاجتماعية بفعالية (Oxford CCL،Academic)

أ) **البعد الاجتماعي:** فنون التعامل مع المشكلات تعتمد على تنوع طرق معالجتها باختلاف المركز الاجتماعي الناتج عن المستوى الإداري الذي يشكله الفرد، وكذلك تعتمد على معايير

العمر والاقدمية ودرجة النفوذ الذي يتمتع به الافراد، وأيضا ملاءمة الثقافة السائدة كالتقاليد التنظيمية والأ.عراف التنظيمية السائدة بين الافراد العاملين.

ب) **البعد الأيديولوجي:** تعتبر البيئة الفكرية التي نشأ فيها الافراد في مجتمع العمل متنوعة نسبيا من حيث الخلفيات السياسية وطبيعة القناعات التي تتضمنها أفكار العاملين ودرجة بساطتها أو عمقها فهي على الأرجح متفاوتة ومتنوعة من شخص إلى آخر، فالاسلوب الذي تراه مقنعا لشخص قد لا يكون ناجحا مع شخص آخر يتمتع بخلفيات أيدلوجية مختلفة، بالإضافة أنه تناقش الأبحاث أيضاً كيفية تأثير الخلفيات الفكرية على أساليب القيادة. يُظهر تحليل للأبعاد الأيديولوجية أن الأساليب التي تعتبر مقنعة لشخص قد لا تنجح مع شخص آخر يمتلك وجهات نظر مختلفة، مما يستدعي من القادة تطوير قدراتهم على فهم وتقدير التنوع الفكري بين أعضاء فرقهم(CSIS.CCL)

ج) **البعد القانوني:** احترام قانون العمل ومراعاة اللوائح المعمول بها أثناء ممارسة المهام القيادية قد يجبر القائد الناجح أن يغير من الأنماط

ويخلط بينها عند اللزوم حتى لا يقع في مخالفات تضعف موقفه أو تجله في محل اتهام بالفساد وبالتالي ضياع فعالية التأثير بالقدوة.

3- **إدراك الجماعة لهدف المنظمة.**

إن ضعف فهم أهداف المنظمة من قبل الافراد وضعف احساسهم بأهميتها يجعل كل محاولات القائد في التأثير الإيجابي على الجماعة مشكوك في نجاحها؛ وذلك لأن الجماعة التي تعتقد أنها تعمل بلا أهداف واضحة أو أن الأهداف غير مهمة أو أن أهداف المنظمة تتعارض مع طموحاتهم لن يستجيبوا بسهولة لتوجيهات القيادة حتى وإن استخدم أسلوبا فعالا من وجهة نظره، لهذا على القائد أن لا يهدر جهوده ويحافظ على فعاليته من خلال فحص مستمر لمستوى إدراك الجماعة لأهداف المنظمة التي يعملون بها ويحاول باستمرار تعزيز أهميتها في نفوسهم وربطها مع طموحاتهم المادية والاجتماعية وحتى المسار الوظيفي لكل شخص.

4- **إدراك الفرد لدوره داخل الجماعة.**

يدرك القائد الناجح وفقا لهذه النظرية (القيادة التفاعلية) أهمية أن يفهم كل فرد دوره المناط به ضمن سلسلة القيم التنظيمية التي يتم انتاجها بفعل الأداء الفردي، وعليه فإن الشخص الذي لا يرى أنه يقدم شيئا مفيدا يشعر بأنه رقم زائد وهو عبء على الجماعة رغم أنه قد لا يكون قد اكتشف أهمية ما يؤديه من عمل. أحيانا لا يدرك الآذن الذي يعكف على توفير الهدوء والنظافة وتقديم الضيافة أهمية ما يقوم به من عمل، رغم أن غياب الآذن عن العمل لمدة ساعة قد يحدث فرقا سلبيا على مسار العمل أكثر بكثير فيما لو غاب المدير العام ساعة عن مكتبه. على القائد أن يبحث عن أجمل القيم التي يضيفها كل فرد من أتباعه ويخبره دائما بها حتى يصبح جاهزا للتحفيز والابداع والمبادرة لحل المشكلات.

الوحدة السادسة: نظرية القيادة الإلهامية (الرجل العظيم):

بنيت نظرية الرجل العظيم الملهم على فكرة أن القائد الذي يمارس المهام القيادية بشكلها الصحيح هو شخص ملهم يتميز بخصائص الرجل العظيم، وتعتبر هذه النظرية أن القادة هم الذين تمكنوا من وضع حجر الأساس للأفكار والمشروعات والإنجازات الكبيرة التي استمرت وصارت دليلا معتمدا للأجيال المتعاقبة، الرجل العظيم يمتلك خصائص تاريخية لا يقتصر العظماء على الموقف كما تعتقد النظرية الموقفية إنما خصائص القائد الملهم تبدأ منذ نعومة أظافره فالعجيب في الرجل الملهم أنه غير معني برصد إنجازاته وتسجيلها وتسويقها أمام الناس، بل تلك الأحداث هي التي تتحدث عن نفسها كما رصد التاريخ حركة ظهورالأنبياء والرسل عليهم أفضل الصلاة وأتم التسليم، وكذلك قادة الفكر والتنوير ومؤسسي المشروعات الاقتصادية العظيمة ومؤسسوا الدول وصانعوا الإنجازات العلمية الكبرى، هذه النظرية لا تلقي بالا للأشخاص المؤثرين من اجل تحقيق الأهداف الخاملة بل من أجل تحويل تلك الأهداف إلى أدوات استراتيجية متطورة تنمو مع الزمن تدخل في بناء حضارة الإنسان وتتطور في صورة حية ما دامت الحياة مستمرة. القائد الملهم عبقري استثنائي ورث عبقريته من صنع يديه، ولمع نجمه من واقع توجهاته النبيلة وقيمه السامية.

المدير القائد قد يتمكن من اقناع العاملين باحترام الوقت طالما أن المدير القائد لازال في منصبه يتابع تنفيذ أوامره وارشاداته، أما المدير القائد الملهم يستطيع اقناع العاملين باحترام الوقت وزرع تلك القناعة في سجاياهم على شكل قيم راسخة تبقى معهم حتى لو غادر مديرهم موقعه لكن يبقى أثره على مدى الزمان. وتقوم الشخصية الالهامية العظيمة على أسس عدة سمحت له بسط نفوذ كبير في قلوب الإتباع، وتشير هذه النظرية إلى أن القادة العظماء هم أولئك الذين وُلِدوا بصفات مميزة تجعلهم قادرين على التأثير بشكل كبير في التاريخ والمجتمع. على سبيل المثال، يتضمن تعريف النظرية سمات مثل الكاريزما، والشجاعة، والثقة بالنفس، مما يساهم في تميز هؤلاء القادة عن الآخرين، (Helpful Professor) (Villanova University).

أبعاد الشخصية الإلهامية:

1- البعد التاريخي (السمعة النظيفة).

تُعد التجارب الناجحة التي خاضها الشخص عبر مسيرته الحياتية من ذخائر القوة التي تعينه على اكتساب ثقة الناس من حوله، وبالنظر إلى القانون الإلهي في صنع الملهمين من الأنبياء والرسل صلوات الله عليهم وسلم نجد أن تحضير الشخصية يبدأ من بداية حياته والمتعمق في ما نُقل عن سيرة رسول الإسلام سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم سوف يكتشف أن الإعداد لم يكن مقتصرا على الفترة التي نضج فيها وصار قادرا على حمل الرسالة بل شهد له كل من عرفه منذ نعومة أظافره بحسن الأدب ورسوخ القيم في سجيته وتميزه بنظافة تاريخه من الهفوات العادية والشطحات الدارجة عند الشباب في سن المراهقة، إن نظافة التاريخ من شوائب الميول وأوامر الهوا لهي من أعظم الأسباب الداعية إلى الفخر وتعد من أعدل أدوات النفوذ إلى قلوب الناس وفرض الهيبة في أعماق نفوسهم ما يترتب عليه حالة غامرة من الانبهار تضيء في أرجاء العقول وتستقر في أروقة ما يؤمنون به ويطمئنون إليه. فالقائد التعيس هو الذي يعرف الناس وقائع الأخطاء التي استكان إليها في محطات تاريخه فالسارق الذي عرف بسرقته، والكذاب الذي اشتهر بكذبه، والخائن الذي كشف الناس خيانته لن يكون

قمرا مضيئا ولا نجما متلألئا يلهم الضالين في العتمة سواء السبيل. إذن احرص أيها القائد أن تصنع لنفسك تاريخا ناصحا، وصناعة التاريخ النظيف لا تتطلب منك البحث في الماضي بل كن جميلا في حاضرك اليوم بل من هذه اللحظة احفر اليوم والان في ذاكرة الناس قيمك الجميلة وأخلاقك الرائعة قدم لجميع من حولك ما يجعلهم مؤمنين بأنك الأصبر على كدرهم وهمومهم والاوسع صدرا والأكثر نضجا وحبا وعطفا وحزما وحسما كن الأنجح والأعلى تواضعا استخرج جمالك في عيونك من ذكرياتهم التي حفرتها من هذه اللحظة فكن ممتنا لكل شيء وعلمهم يبادلون بعضهم الامتنان لن ينسوك أبدا، ولن يخذلونك وسوف تصبح نموذجا يحتذى به في خارطة حياتهم وهذا هو القائد الملهم وهكذا هو عظيم بتاريخه وليس بحاضره فقط.

2- البعد الأخلاقي القيمي.

سوف لن يكتفي الناس بتاريخك النظيف وقيمك الرائعة المحفورة في ذاكرتهم بل إن ذكاء القائد الملهم يمنحه ديمومة البناء والتعمير في (صحراء النفوس) لدى أتباعه، ويستمر في ريها بأعلى القيم سموا حتى تبدو بساتين مزهرة بأجمل ما يحب الانسان أن يراه.

فالقائد الملهم لا يتحدث عن صدقه بل يشعر الناس أنه صادق وهكذا عليه أن يقدم للناس نموذجا حيا ينسجم مع مضمون تاريخه الذي استقر في ذاكرة أتباعه، فحدوث شرخ بين الحاضر والماضي يُفقِد محتويات الذاكرة زخمها، وسوف يضعه الاتباع في دائرة الشك والتردد، وهذا لن يساعد القائد في إيقاع الأثر الابدي في نفوس من حوله بل ربما يبقى الأثر ما بقي القائد حاضرا بنفوذه وسلطته فإذا فقد النفوذ والسلطة سوف تجد اتباعه ينعتقون من توجيهاته بسبب فشله في ارسائها بعمق قناعاتهم وفي منطقة طمأنينتهم.

3- البعد الاستشرافي (سمو الرسالة وأهدافه النبيلة).

الشخصية الملهمة تحمل في صدرها رسالة واضحة تناضل من أجل إيصالها لأتباعه بوضوح مشروط! ونقصد بالوضوح المشروط أن تجعل رسالتك واضحة على غير تفصيل بحيث لا

يكشف نقطة نهاية لها، فرسالة الملهمين يكتنفها غموض النهايات وقلة التفاصيل، وأسباب ذلك:

- احترام عقول الاتباع وفتح مجال للاجتهاد في فهم مضامينها.
- السماح بتطويرها مع الزمن واستدامة صلاحيتها.
- تشجيع العقول المجددة على ابتكار نماذج محدثة عنها.
- تجنب تقديسها والانعتاق من الانحباس في مبادئها التي صلحت لزمانه وقد لا تكون صالحة في زمان آخر.

فرسائل السماء جاءت بآيات محكمات بلسان عربي أي منزه عن الخطأ وهفوات اللفظ بمعن الوضوح، لكنها ليس معلومات محددة بل إشارات وآيات لقوم يتفكرون ويعقلون تصلح لكل زمان ومكان. ومن هنا نعون للقانون الإلهي المدهش في تنزيل الرسالة التي بلغها قائد ملهم عظيم صلى الله عليه وسلم.

فالقائد الملهم المؤسس لامبراطورية اقتصادية تجده لا يحدد هوية واضحة لشركته حتى لا تُطمس مع الوقت ولا يضع نقطة بعد ذكره لأهدافه الكبرى بل دائما يجعل الامر مفتوحا قابلا للتطور، وكذلك عندما يتحدث عن وسائل تحقيق الأهداف يشير بكل تواضع أن تلك الوسائل هي آخر ما توصلت إليه الحداثة والموارد المتاحه ويؤكد أن الأمر منفتح إلى كل جديد بحسب ما يلائم السياق.

4- البعد الاستراتيجي (الأثر بعيد المدى).

القائد الملهم قائد غير عادي يطلق عليه البعض القائد الاستثنائي لديه منظور خارق للسطحية عميق الفهم واسع التفكير ذو رؤية جريئة للظواهر والمواقف والاحداث من حوله هو قائد استراتيجي بامتياز عندما ينظر إلى أحد الاتباع وقد لا حظ أنه مستهتر لا يفكر في الطريقة الأمثل لإخباره بأنه مستهر وكان عليه أن يغير سلوكه، بل القائد الملهم يفكر بعمق حتى يصل إلى الدوافع الأساسية للاستهتار ويثير التساؤلات المناسبة مثل: هل تلك ظاهرة فردية أم

جماعية؟ هل كان سلوكا طارئا أوقع في الشخص الشعور بالندم أم أنه ذلك كان سلوكا مطمئننا وعاديا؟ وأكثر من ذلك قد يثير القائد أسئلة تتعلق بأسباب سلوك الاستهتار بأبعاد تاريخية ثقافية أو مادية، لأن الإجابة على تلك الأسئلة تمكنه من التعامل مع المشكلة بطريقة جادة مع حرصه على اجتثاثها من جذورها.

5- البعد الاجتماعي (النفوذ الاجتماعي الحر).

الملهمون غير انطوائيين منفتحون على المجتمع الذي يعيشون فيه أينما كانت إقامتهم، ويتمتعون بنفوذ اجتماعي حر يقوم على أسس متينة فالقائد لديه إحاطة معرفية واسعة عن تقاليد المجتمع وعاداته وطقوسه، خبير بالخرائط العائلية ومراكز التأثير في المجتمع، ويمكن اختصار أسس بناء النفوذ الاجتماعي في نقاط عدة كما يأتي:

- كن ثريا بمعنى الكلمة وعليك بناء استثمارات فكرية تتضمن الإنتاج العلمي والبحثي وصناعة العقول، أو اقتصادية وتتضمن: استثمارات عقارية أو تجارية لها أثر قيمي أو مادي وخدماتي ملحوظ في حياة معظم الناس.
- بناء علاقات قوية مع السلطة العشائرية، وجهات التأثير واكتساب قوة معرفية تساعد في استشراف المستقبل.
- بناء تحالفات نوعية مع بعض صناع القرارات السياسية الرسمية لحفظ وتطوير المصالح- الاستراتيجية المشتركة.
- كن معطاءً ومارس العمل التطوعي وإقامة أو دعم المشروعات الخيرية.
- الامتناع عن الحصول على الهبات أو التبرعات لأغراض شخصية أو تحمل ذل الديون الشخصية.
- المساهمة والمبادرة في حل أهم المعضلات التي يعاني منها المجتمع كالإصلاح ذات البين أو انهاء أزمة خلاف تاريخية بين أعضاء الجماعة التي ينتمي إليها.

الوحدة السابعة: النظرية التبادلية:

يرى أصحاب النظرية التبادلية أن ممارسة التأثير لا يمكن أن يكون تاما إذا كان من طرف واحد!!

تأتي فكرة المنهج التبادلي في تفسير مفهوم القيادة على فهم عميق لطبيعة النفس البشرية ، وتنطلق من المعرفة المتقدمة بأبعاد السلوك الإنساني فهي تنظر إلى السلوك على أنه يعمل في نظام مفتوح يتفاعل مع ما يحيط به من عوامل ومؤثرات. لقد قفز أصحاب النظرية التبادلية عن المنظور الساكن وانتقلت إلى المنظور الديناميكي في عملية التأثير فلكل فعل رد فعل وكل قائد ناجح يحيط به أتباع رائعون قدموا له الاستعداد والشغف للعمل بل أكثر من ذلك فالاتباع أرسلوا لقائدهم مشاعر غامرة بالمحبة والتقدير ما شجع القائد على الاستمرار في الابداع ومبادلتهم عملية التأثير فالقائد المتعثر قد يكون من أهم أسباب تعثره برود الاتباع وضعف امداده بمشاعر الجهوزية والشغف لطاعته والعمل بتوجيهاته، وتلك القاعدة الإنسانية الرائعة تعتبر سر مهم من أسرار فشل ممارسة القيم الإنسانية فممارسة الصدق يجب أن تكون ممارسة جماعية تبادلية بالصادق إذا مارس الصدق في مجتمع يبادله المكر سيسحق بلا رحمة، والمخلص لعمله عندما يخلص في منظمة لا يهتم بها القادة للمخلصين بقدر ما يهتمون بالمطبلين والمسحجين أي (المخادعين الذين يستخدمون المدح لقادتهم للتغطية على تقصيرهم) هؤلاء المخلصين لن يواصلوا مع الوقت، لشعورهم بالملل وهدر الجهد بلا فائدة لذلك على القائد أن يولي أهمية كبيرة لأصحاب القيم فالحب من طرف واحد لا يجدي نفعا. إن النظرية التبادلية تستفيد من الدراسات الاجتماعية والتجارب المختلفة التي استوحت أهمية السلوك التبادلي والمشاعر التبادلية من العلاقات الزوجية المستدامة التي تبين أن من اهم أسباب استدامتها وتطورها هو العلاقة التبادلية في كل تفاصيل الحياة. حتى القائد يحتاج إلى التشجيع وتعميق الشعور بالتفوق وأكثر طرف يمكن أن يستثير السلوك الإبداعي للقائد هم أتباعه، فهو بحاجة إليهم دائما وسوف تنظر حولك وسوف تكتشف أن القائد الجميل استمد جماله من أتباعه وكذا الاتباع المتفوقين استمدوا تفوقهم من قائدهم الذي قدم لهم الإلهام مقابل

حبهم وتقديرهم له، وتقوم النظرية التبادلية على أسس عدة من أهمها ماجاء به **Avolio, B. J., & Gardner, W. L:** (2005):

1- القيم الإنسانية: إن مجتمع بلا قيم تسود ثقافته لا يمكن أن تتم فيه عملية قيادية تبادلية ناجحة.
2- الشعور بالعدالة: الشعور بالعدالة يبسط في القلب الأمان وتشيع بين أعضاء الجماعة الشغف إلى المستقبل برفقة القادة العدول.
3- قوة العلاقات الإنسانية: دفء العلاقات البينية بين أفراد المجتمع يلقي السكينة والاطمئنان في نفوس الأعضاء ما يحفز على التبادلية الإيجابية في كل شيء.
4- سيادة عقلية الوفرة: التي ترى أن القادم أجمل وبأن التفوق لا يتم له صورة إلا إذا كان الجميع متفوقًا.
5- نبذ عقلية الندرة: التي ترى أن ما حصل عليه غيري من خير هو نقص من نصيبي في ذلك الخير.

الوحدة الثامنة: نظرية القيادة التحويلية:

تعتبر هذه النظرية من النظريات التي تفهم فكرة القيادة فهما يرتبط بمدى وجود طموح لدى الشخص الذي يمارس المهام القيادية وتعتبر هذه النظرية زاوية أساسية من المكون المعرفي للنظرية الالهامية ومن هنا فإن أصحاب هذا النظرية يؤمنون ان القائد ينظر الى بيئة العمل على انها تستهلك الموارد البشرية بشكل سريع ، بل ويتخطى الامر ذلك حيث يؤمنون أصحاب النظرية التحولية بالقائد المتمرد على الواقع هم يرون ان التمرد على الواقع الرديئ والعمل على تحويله إلى واقع أفضل يعد من تمام العمل القيادي، إن الشخص الذي لا يهتم بما يدور من حوله من تطورات على صعيد التحديات المستقبلية فيما يتعلق بمستقبل الفرد والجماعة والمنظمة لا يستحق أن يتولى المسؤولية، القائد الفعال هو الذي يقيم الواقع ويدرك طبيعة الإمكانيات البشرية التي يتمتع بها الافراد ويعرف المخاطر التي تتهددها ويناضل طوال وقته من أجل تحويل تلك الخامات إلى مخرجات تليق بالمستويات التي تطمح إليها الأهداف

الكبرى للمنظمة، فهو صاحب رسالة تطويرية مستمرة ومتطورة لا يعترف بالمعايير المتوسطة للاداء فضلا عن المعايير الرديئة فهو ينظر إلى الافراد على أنهم في حالة تراجع طبيعي مقارنة بالتطور السريع في متطلبات الأداء الجيد في بيئة العمل، وعليه فإن كل موظف لا يسعى إلى تطوير نفسه فهو يتراجع فعليًا، وهذا الفهم ينسجم مع النظرية التنافسية لـ فليليب كوتلر التي تعتمد على أن البقاء على نفس مستوى الأداء يتطلب المضي بأقصى سرعة، مقارنة بسرعة الجميع.

لتوضيح نظرية كوتلر: Kotler, P., & Keller, K. L. (2016) نفترض أن ثلاث سيارات انطلقت جميعها في سباق بأقصى سرعة في نفس اللحظة، وبفرض أن السيارات تتنافس بينها في قوة العزم وسعة المحرك ومتانة التصميم ونوعية الوقود؛ سوف يحافظ كل سائق على نفس مستواه مقارنة بالسائقين الآخرين على الطريق رغم أنهم انطلقوا بالسرعة القصوى، وسيبقى الحال على ما هو عليه طالما لم تظهر عراقيل الطريق، التي قد تظهر فجأة إما لأسباب تقنية بحسب قوة تحمل نظام التشغيل لكل سيارة أو لاسباب في طبيعة الطريق نفسها قد يواجهها كل سائق على حده.

ومن هنا فإن مهارة كل سائق في التعامل مع عقبات الطريق وجودة عمل نظام التشغيل هي التي تمنحه التفوق على غيره فما بالك السائق الذي يخفف سرعته أو يتوقف أو من يستقل سيارة مستهلكة أصلا – بالتأكيد؛ سيتم سحقه بهزيمة نكراء.

والقائد التحويلي بحسب هذه النظرية يدرك ذلك المعنى جيدا فهو شخص تنافسي يسعى أن يكون فخورًا بما لدى أتباعه من خبرات متراكمة، وبما لدى المنظمة من تفوق.

تعتقد النظرية التحويلية أن مفهوم القيادة الذي قدمته النظريات الأخرى ناقص طالما لم يأخذ في الاعتبار وجود امتلاك القائد الروح المتقدة نحو التغيير الإيجابي، وبالتالي تقوم النظرية على أسس عدة من أهمها:

1- **القائد الملهم:** الذي يمتلك جاذبية مبهرة يستمدها من تاريخه الغني بالإنجازات وتجاربه القوية في إحداث نقلات جوهرية في حياته الخاصة وفي الحلقات الأولى في سلسلة حياته العملية.

2- **معايير صارمة للتفوق:** تعتبر القيادة التحويلة التفوق درجة لا تمنح لأحد بسهولة؛ بل تستوجب تحقيق مؤشرات فائقة الصعوبة والتعقيد.

3- **نظام تحفيزي فعال:** القائد التحويلي مصمم بشدة على تقدير المتفوقين الذين يُحدِثون نقلات نوعية على صعيدهم الشخصي وعلى الصعيد العملي.

4- **نظام رقابي دقيق وعادل:** القيادة التحويلة تستمد فعاليتها من نظام تقييم ذكي تستطيع من خلاله الحكم العادل على الفجوات التي يمكن اكتشافها في مستويات الأداء ومدى قدرة الافراد على سدها والتخلص منها. فالنظام الرقابي الرديء لا يزوِّد القيادة من معلومات كافية لفهم مناطق الضعف وسبل معالجتها، وبما ان طبيعة تلك القيادة تعتمد على التحسين المستمر لنواحي حياة العمل جميعها فهي بأمس الحاجة لذلك.

الوحدة التاسعة: نظرية القيادة القيمية:

يرى ستيفن آر كوفي (1992) **Covey, S. R.** مؤلف كتاب القيادة المرتكزة على المبادئ أن العمل القيادي الفعال يعتمد على الالتزام بالقيم الانسانية السامية، وفضائل الاخلاق هي العظمة الأساسية التي تشكل هيكل أي نظام عمل.

يرى كوفي أن بدون الفضائل يسقط عمود الخيمة، وتلك النظرية استمدت فكرتها من القيادة الإلهامية بالدرجة الأولى، فالعمل القيادي التام ينبغي أن يكون منطلقا من مبادئ راسخة تحافظ على سلامة العلاقات وجودة حياة العمل، وهي القيادة المتحيزة إلى الإيجابية فقط أي أن تلك النظرية لا تعتبر التأثير بالإكراه عمل قيادي أو استخدام الحيلة الرديئة عمل قيادي بينما النظريات الأخرى لم تتطرق إلى هذا الموضوع بشكل مباشر باستثناء القيادة الإلهامية التي تعد أساس هذه النظرية ولكن قدمت النظرية القيمية أضواء صريحة ومركزة على تفاصيل بسيطة وفعالة أضافت عمقا في فهم القيادة الالهامية واستحضرت زوايا خفية لم تكن مكشوفة من قبل، حيث قدمت تفسيرًا رائعًا لمفهوم القيادة لكنه على مستوى ضيق خلافا للنظريات

الأخرى التي فسرت القيادة كمفهوم عام وشامل، يأخذ بعين الاعتبار حرية اتجاه التأثير (سلبي أو إيجابي) على أساس أن القيادة تستند إلى التأثير بصفته الفعالية الحرة التي قد تتضمن الاقناع أو الاجبار أو الإكراه ونرى الفرق بين الاجبار والاكراه أن الاجبار يأتي بالتخويف والتهديد بالبطش، ويقود إلى الأذى بقصد، ويمارسه عدو مبين.

أما الاكراه يأتي بالتخجيل ومشاعرالمضض ويقود إلى الأذى بغير قصد ومن يمارسه ليس بعدو.

ونستوحي ذلك من قوله تعالى وإذا بطشتم بطشتم جبارين(130/الشعراء) وقوله تعالى: قالوا يا موسى ان فيها قوما جبارين وإنا لن ندخلها حتى يخرجوا منها فإن يخرجوا منها فإنا داخلون(المائدة/22)، وجاء في سورة أخرى قوله تعالى: فلما ان أراد ان يبطش بالذي هو عدو لهما قال يا موسى اتريد أن تقتلني كما قتلت نفسا بالأمس إن تريد إلا أن تكون جبارا في الأرض وما تريد أن تكون من المصلحين(القصص/19) من الملاحظ ان كلمة جبار صفة الفعل يجبر ومصدره إجبار وجاءت جميعها في حالات تدل على السلوك الناتج عن التهديد بالخوف والبطش.

أما في ما يتعلق بالإكراه فقد تبين لنا من قوله تعالى: لا إكراه في الدين قد تبين الرشد من الغي(البقرة/256)، وقوله تعالى: وليستعفف الذين لا يجدون نكاحا حتى يغنيهم الله من فضله والذين يبتغون الكتاب مما ملكت ايمانكم فكاتبوهم إن علمتم فيهم خيرا وآتوهم من مال الله الذي آتاتكم ولا تكرهوا فتياتكم على البغاء إن أردن تحصنا لتبتغوا عرض الحياة الدنيا ومن يكرهن فإن الله من بعد إكراههن غفور رحيم(النور/33) وهنا لم يأت موضوع الاكراه بالبطش والتهديد بقدر ما أنه يأتي مشاعر القبول على المضض والامتثال إلى أوامر غير عدائية رغم أنها غير مرضية، ومن الملاحظ أن الإجبار قد يمارسه على الأغلب أطراف معلومون بعدوانيتهم وخصومتهم. ومن هنا تقديراتنا أن الإجبار: دفع إلى الأذى المعني أو المادي بقصد، أما الإكراه: دفع على الأذى المعنوي أو المادي بدون قصد. رغم أن الاستطراد في الفرق بين الاكراه والاجبار كان طويلا إلى حد ما إلا أننا نرى فيه ضرورة بسبب أن عامة الناس

يستخدمون اللفظين للدلالة على نفس المعنى بينما قمنا بوضع اللفظين على اعتبار أنهما مختلفين فكان لابد من تفسير استخدامنا لهما في نفس السياق أي أن كل لفظ لا يدل على نفس معنى اللفظ الآخر في توضيح تميز النظرية القيمية في تفسير معنى القيادة عن النظريات الأخرى التي قدمت التفسير بطريقة غير مقيدة باتجاه معين.

مبادئ النظرية القيمية

تُعد هذه المبادئ ركائز أساسية للقيادة الأخلاقية، حيث تسهم في بناء ثقافة تنظيمية تتسم بالإنصاف والمسؤولية (Zigarmi, 2007) .

وتركز هذه النظرية على دمج القيم الجوهرية في عملية صنع القرار لضمان تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية والمبادئ الأخلاقية (Aderibigbe et al., 2023). فالقيادة القائمة على القيم تُعنى بالدرجة الأولى بالسلوكيات وعمليات اتخاذ القرار المتأثرة بنظم قيم ومعتقدات القادة أنفسهم، مما يضفي عليها طابعاً إنسانياً وأخلاقياً مميزاً (Idrus & Ghani, 2023) . ويتجلى ذلك في قدرة القادة على غرس هذه القيم في نسيج المنظمة، مما يعزز النضج التنظيمي ويوجه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة بروح من الالتزام والمسؤولية (Žydžiūnaitė, 2018) .

وتقوم النظرية القيمية على مبادئ عدة نذكر منها ما يأتي:

1- العدالة: على أساس أن الإيجابية في التعامل لا تعني سذاجة القائد أو تميع مشاعره ورضوخه لنفوذ مشاعره الرقيقة، بل تعني التقيد بكفاءة الأفراد وفعاليتهم ومدى قدرتهم على رفع مستوى العمل والمشاركة في تحسين إنتاجيتهم.

2- الأتباع كائنات روحية: ليس لشكل الجسد كالطول واللون والملامح أهمية في احترام أو عدم احترام الشخص فالروح الجميلة حبيسة الأجساد التي تختلف بشكل طبيعي عن بعضها، والحكم على الاتباع وفقا لهذا المبدأ يخضع إلى حساسية الشخص إلى التطور وتحسن تجاربه، كما تؤمن النظرية القيمية بأن قوة التغيير في الشخصية تنبع من طبيعة الغذاء

الروحي الذي يتناوله الفرد من خلال المحفزات الفعالة سواء كانت مادية أو معنوية المهم أن تلامس روحه وتنعش دواخله.

3- التركيز على المقاصد السامية: الممارسة التامة للمهام القيادية وفقا للنظرية القيمية ينبغي أن لا تكتفي بالإحساس بالأهداف القريبة والغايات المكشوفة، وهذا يتطلب تعميق التوعية بالأصول البعيدة التي تلهم الأشخاص بتلك المقاصد السامية رفيعة الشأن تبدأ تلك الأصول من استشعار أهمية إصلاح النوايا والتمكن من فنون عقد العزم والتصرف الفعلي لخدمة الغايات المكشوفة ولكن بأسلوب غني بالشغف غامر بالحب والعطاء علما أن هذا الأسلوب يحتاج إلى استشعار عميق بسمو الغايات البعيدة والأصول، فتحقيق العالمية غاية مكشوفة لكن الغاية السامية (الاسهام في بناء حضارة الانسان من خلال وضع بصمة سعادة في كل بيت وبصمة رفاهية في كل متجر وفي كل سوق وفي كل مؤسسة، وفي كل مدينة بل وفي كل العالم).

4- الابداع: المهمة القيادية وفقا لهذه النظرية تتطلب أن يمتلك الاتباع طاقات إبداعية وجهود نوعية تمكنهم من التحسين الثوري في الإنتاجية، وبالتالي مساعدة المنظمة في بلوغ مستويات متقدمة من التفوق أمام المنافسين. إن مثل هؤلاء يفرضون على قادتهم احترام خصائصهم القيمية، ومن هنا على القيادة أن تشجعهم على الابداع ثم الابتكار من خلال توفير البيئة المناسبة، كما إن القيادة تؤمن بأن في داخل كل فرد طاقات إبداعية كامنة غير التي تبدو للعيان، عليها أن تساعدهم في اكتشافها وتحفيزهم من أجل إطلاقها في فضاء العمل.

5- المصالح المشتركية: تنجح القيادة وفقا لهذه النظرية إذا توفر مبدأ المصالح المشتركة بين المنظمة والافراد، حيث يرى المدافعون عن النظرية القيمية بان اقتران أهداف كل من العاملين والمنظمة من خلال هندسة ذكية لنظام المكافآت والعوائد بحيث تحرص القيادة على أن تتولد المصالح الفردية فور نضوج مصلحة المنظمة، الأمر الذي يقدم للعاملين مستوى رفيع من القيم المعنوية والمادية على حد سواء.

الفصل الثالث: القيادة الإدارية:

في سياق الحديث عن المنطلقات المفاهيمية للقيادة لا بد من تسليط الضوء بشكل مركز لمناقشة أبعاد كل من المصطلحين؛ بهدف إيجاد حدود كل منهما، وكذلك تعميق التصور لدى القارئ لكل منهما والعلاقة التي تربطهما.

وما دعانا لتقديم هذا النقاش كثرة تداول المصطلحين معًا واتساع الجدل حول العلاقة بينهما الأمر الذي يستوجب طرح تفاصيل مفاهيمية تكشف للمهتمين والمتخصصين والهواة على حد سواء خيارات التفكير الحر في ضوء التفسير الدقيق للعلاقة بين الإدارة والقيادة والفروق بينهما بمنهج علمي رصين، كما وسيتم استعراض مفهوم الإدارة بطريقة مختلفة عن المألوف من أجل خلق وعي أعمق لدى القارئ بجمال المصطلح وأهميته للحياة.

أولا: الدائرة:

ربما لا ينكر أحد أن الدائرة شكل هندسي جميل ومن خصائصه: ليس له بداية وليس له نهاية، كما ولا تتضمن الدائرة زوايا وتتمتع بسلاسة ونعومة، والدائرة الهندسية الجميلة لها مركز واحد، ومحيطها يبتعد عن المركز بأبعاد منتظمة، والدائرة تبدو في حياتنا شكلا مهما جدا فلولاها لما دار الدولاب وما تحرك ترس في محرك، والحركة الدائرية مدهشة جدا فنجد أن كل شيء حي قابل للنمو أو الحركة أو النمو والحركة يجب أن يدور حتى الذرة يدور فيها الالكترونات، والأرض تدور حول نفسها؛ لتعاقب الليل والنهار، والأرض تدور حول الشمس لتعاقب الفصول الأربعة، الدم يدور في جسم الإنسان عبر ما يسمى بالدورة الدموية ليدل على الحياة، والمصباح الكهربائي يضيء إذا دار التيار الكهربائي في دورة كهربائية ينبغي لها أن تكتمل، حتى الطبيعة تحتاج إلى دورة حيوية بين الماء والغذاء حتى تستمر الاحياء في النمو والتكاثر، والأمثلة تطول وتطول.

إذن الدوران سر الحياة، لكن المدهش أن تكتشف بأن الإدارة لفظ يأتي من مصدره اللغوي وهو الدائرة، وإدارة المال تجعل المال يتدفق دائريًا في بيئة العمل عبر الممارسات التجارية لينمو

ويزداد نطاق رأس المال، وكذلك وبنفس المنطق يتم ممارسة إدارة الموارد البشرية وإدارة أي شيء.

فالموارد قد يكون لها قيمة ذاتية مذهلة، لكنها سوف تتلف في مكانها مع الوقت إن لم يتم إدارتها بذكاء، حتى الطاقات البشرية لن تنفع شيئا إذا لم يتم إدارتها بطريقة سليمة، فالمهندس العبقري لن يكون مفيدا في حد ذاته إذا لم يتم توظيف مهاراته في مكانها السليم، والمحاسب المجتهد لن يستفيد احد من مهاراته المحاسبية إذا كان معطلا عن العمل فالادارة تقوم بدور التحفيز والتنشيط والتوظيف والتوجيه ووضع الخطط حتى تنموا الاعمال بفضل الطاقات الكامنة التي ستبقى كامنة ما لم يتم تشغيلها أو إدارتها بذكاء.

ثم تطور استخدام الدائرة في التصاميم الهيكلية للمنظمات فبات هذا المصطلح مشهورا للدلالة على عديد من المفاهيم مثل:

1. الدائرة الإدارية:(Administrative Circle) و تُستخدم للإشارة إلى قسم إداري أو وحدة تنظيمية داخل منظمة أو مؤسسة، وفي بعض المؤسسات الحكومية أو الكبيرة، يُطلق على كل قسم اسم "دائرة"، مثل دائرة الموارد البشرية، أو دائرة الشؤون المالية، و هذه الدوائر تعمل على تنظيم العمل وتقسيم المهام والمسؤوليات، وكما تأخذ شكل الإجراءات التشغيلية فيها شكل الدائرة حيث تعمل دائرة المستندات المتضمنة للاوامر والتقارير ومؤشرات الرقابة والتقييم بلا توقف.

2. الدائرة كهيكل تنظيمي:

في بعض الأحيان، تُستخدم "الدائرة" للإشارة إلى نموذج تنظيمي معين، وهو الهيكل التنظيمي الدائري أو .Circular Organization Structure في هذا النموذج، يتم ترتيب القيادة أو الإشراف في شكل دائري، حيث تكون السلطة موزعة بشكل أكبر وليس هرميًا كما هو الحال في الهياكل التقليدية، الفكرة هنا أن القيادة ليست في قمة هرمية، بل تُعتبر جزءاً من المجموعة، مما يعزز فكرة القيادة الجماعية.

2. دائرة الاتصالات :(Communication Circle) تُستخدم "الدائرة" أيضًا في الإشارة إلى تدفق المعلومات داخل المنظمة. حيث يُشار إلى عملية الاتصال الفعالة بأنها دائرية، بمعنى أن المعلومات تتدفق بشكل مستمر من القمة إلى القاعدة وبالعكس.
3. دائرة التأثير :(Circle of Influence) يُستخدم هذا المصطلح في الإدارة للإشارة إلى نطاق أو مدى التأثير الذي يمكن أن يحدثه القائد أو المدير في فريقه أو في المنظمة، كما ويشير إلى الحدود التي يمكن للمدير أو القائد أن يُحدث تأثيرًا فيها من خلال قراراته وسلوكياته.

إذن، "الدائرة" في الإدارة تعبر عن تقسيمات تنظيمية أو مفاهيم ترتبط بالتواصل والتأثير والشراكة في صنع القرارات داخل المؤسسات.

تعريف القيادة الإدارية:

هي العملية التي يقوم من خلالها القادة بتوجيه وتحفيز الأفراد في المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة، و تتضمن القيادة الإدارية اتخاذ القرارات، توجيه الموارد، وتنسيق الأنشطة لتحقيق الأهداف. (Peter Northouse: 1973)

وعرفها كل من Stephen P. Robbins و Mary Coulter (1992) القيادة كوظيفة إدارية: تُعتبر القيادة جزءاً أساسياً من الوظائف الإدارية الأربع (التخطيط، التنظيم، القيادة، والمراقبة). حيث تركز على التأثير على الأفراد لتقديم أداء متميز وتفعيل دورهم في تحقيق أهداف المنظمة.

الوحدة الأولى: مفهوم القيادة الإدارية:

تختلف القيادة الإدارية عن كونها مجرد تجسيد للمناصب أو امتلاك السلطة؛ إذ إنها تُمارَس باعتبارها عملًا وظيفيًا حيويا يهدف إلى تلبية متطلبات البيئة الاجتماعية التي تعمل فيها المؤسسة، وقد عرّف Philip Selznick (1957) القيادة الإدارية بأنها: "ليست مجرد حيازة للمنصب، أو المكانة العالية، أو السلطة، كما إنها ليست مجرد امتلاك لقوة النفوذ. القيادة نوعٌ من العمل يُؤدّى استجابةً لحاجات موقف اجتماعي". هذا الطرح يؤيد أن فعالية القيادة تعتمد على مدى استجابتها

للمتغيرات البيئية والمؤسسية المحيطة. لذا فإن فهم القيادة الإدارية يتطلب إدراكًا عميقًا للديناميكيات الاجتماعية والثقافية للمؤسسة، وهو ما يجعلها عملية مستمرة تتكيّف مع الاحتياجات المتغيّرة.

وتُعرّف القيادة الإدارية بوصفها **عملًا وظيفيًا يُلبّي حاجات السياق الاجتماعي**، وليست مجرد سلطة أو مكانة رسمية .(Selznick, 1957; Bensimon et al., 1989) وهذا الفهم يركز على بعدها التفاعلي في توجيه المؤسسة نحو أهدافها من خلال التكيّف مع متغيرات البيئة. من جهة أخرى، تُبرز Douglas (2006) الجانب التنظيمي للقيادة الإدارية، حيث تُعنى بتطوير السياسات والإجراءات التي تضمن فعالية الأداء المؤسسي. كما يُضيف Talan (2016) منظورًا تربويًا، مؤكدًا أن القيادة الإدارية تشمل تنسيق المهام وتعبئة الفرق من أجل تطوير واستدامة المنظمات التعليمية. من خلال هذا التضافر، يتّضح أن القيادة الإدارية تتكوّن من **محاور أربعة** :الاستجابة للسياق، التنظيم الفعّال، تعبئة الموارد البشرية، وتوجيه السياسات نحو الأهداف المؤسسية. هذا التعدد يُثري المفهوم ويجعله أكثر قابلية للتطبيق في مختلف الحقول المعرفية والبيئات المؤسسية.

القيادة الإدارية من منظور التأثير:

القيادة الإدارية هي بمثابة عملية تأثير مُوجّهة نحو تعديل سلوك الأفراد داخل المؤسسة بما يحقق أهدافًا تنظيمية محددة، وبالتالي فإن قدرة القائد على إلهام الفريق وتحفيزه، وتوظيف الموارد بكفاءة، واتخاذ القرارات الرشيدة هي ما يُشكّل سر من أهم أسرار النجاح المؤسسي. هذا الطرح يتقاطع مع ما ورد في تعريفHamer ، حيث يرى أن القيادة الإدارية هي" :*عملية تعاونية يدمج فيها كبار التنفيذيين كفاءاتهم المختلفة لدفع الفرق نحو تحقيق هدف مرغوب فيه* .(Hamer, n.d.)" هذا يؤكد على أن القيادة هي ممارسة تفاعلية تنطوي على التحفيز الجماعي، والمواءمة بين الكفاءات الفردية والغايات المشتركة، وهي بذلك تشكّل منظومة متكاملة من التأثير الهادف داخل المؤسسة.

1. القيادة الإدارية من منظور عملية اتخاذ القرارات:

يتّضح من تعريف Mitchell & Crowson (1988) أن القيادة الإدارية هي" *:العملية التي يقوم فيها الأفراد في مواقع السلطة الرسمية بتعبئة وتنسيق الموارد، والأشخاص، والأفكار لتحقيق أهداف المنظمة .*" هذا التعريف يؤكد على أن القيادة لا تقتصر على التأثير أو التحفيز فقط، بل تشمل **تنسيق العناصر المؤسسية في منظومة متكاملة**، بدءًا من صنع القرار وصولًا إلى إدارة الأفراد والأفكار. هذا المفهوم يُثري التعريفات السابقة، مثل منظور Selznick الذي ركّز على الاستجابة الاجتماعية، وطرح Douglas الذي شدّد على السياسات والإجراءات، ومساهمة Hamer التي ركّزت على التعاون الجماعي. ومن خلال هذا التضافر، نرى أن القيادة الإدارية تقوم على **القدرة على الدمج الفعّال بين السلطة الرسمية، والموارد المتاحة، والرؤية المؤسسية**، وهو ما يجعلها حجر الأساس في تحقيق التماسك والتنمية التنظيمية داخل المؤسسة، وبالتالي نرى أن القيادة الإدارية هي **القدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية** وتوجيه الأفراد نحو تحقيق "أهداف المنظمة"، وهنا القائد الإداري هو الشخص الذي يستطيع التوفيق بين "متطلبات العمل" والأفراد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف.

2. القيادة الإدارية من منظور التحفيز والتواصل:

القيادة الإدارية هي ممارسة حيوية ترتكز على إلهام الموظفين وتحفيزهم من خلال أساليب تواصل فعّالة، بما يُسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية وتعزيز الروح المعنوية داخل المنظمة. فالقائد الإداري هنا لا يقتصر دوره على اتخاذ القرارات أو تنظيم الموارد، بل يتمثّل في استخدام مهاراته التواصلية لتحفيز الأفراد على تقديم أفضل وما يعزز هذا الفهم ماورد في الطرح الذي قدّمه كل من Mitchell & Crowson (1988) ، حيث عرّفا القيادة الإدارية بأنها عملية حشد وتنسيق الموارد والأشخاص والأفكار لتحقيق أهداف المؤسسة. كما يُعزّز Talan (2016)هذا الفهم من خلال تأكيد أهمية تحفيز الفرق البشرية والتطوير المستدام. وفي السياق نفسه، يرى Hamer (n.d.) أن القائد الإداري الفعّال يُحقق النجاح من خلال دمج كفاءات الأفراد في عملية تعاونية تستهدف تحقيق الأهداف المرجوة. بهذا، يتّضح أن القيادة

الإدارية ذات طبيعة تشاركية وتواصلية، تُفعّل طاقات الأفراد وتقودهم نحو أداء مؤسسي متميز، **وبالتالي** القائد هنا هو الشخص الذي يستخدم مهاراته القيادية الرائعة في التواصل؛ لتحفيز الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم.

3. القيادة الإدارية من منظور القيادة التحويلية:

من هذا المنظور تُشير القيادة الإدارية التحويلية إلى قدرة القائد على **إلهام الأفراد وتمكينهم** من تبنّي **رؤية مشتركة** والسعي نحو **تغيير هادف ومستدام**، يتماشى مع القيم الأساسية والغاية التنظيمية. هذا المفهوم يتقاطع مع تعريف (2022) Rodin الذي يرى القيادة التحويلية بأنها" :*عملية إلهام وتمكين الأفراد لتبنّـي رؤية مشتركة والسعي نحو تغيير هادف يتماشى مع القيم الجوهرية والغاية المؤسسية،* فالقائد التحويلي لا يكتفي بالإشراف على العمليات اليومية، بل يسعى إلى إحداث **تقدم مستمر وتحفيز ذكي** يتجاوز المألوف. ومن زاوية أوسع، يُعزّز هذا الفهم ما طرحه (.Hamer (n.d حول دمج الكفاءات الجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة، ويُكمل منظور (1988) Mitchell & Crowson الذين ركزوا على دور القائد في تعبئة الموارد والأفكار. بهذا التضافر، تُجسّد القيادة الإدارية التحويلية نموذجًا عالي الفاعلية يقود المؤسسات نحو **الابتكار والتأثير القيمي والمستقبلي.**

4. القيادة الإدارية من منظور القيادة التبادلية

يُجسّد القيادة الإدارية نمطين أساسيين يُؤثران في كيفية تعامل القائد مع اباعهم وتحقيق الأهداف: القيادة **التبادلية** والقيادة **التحويلية** .في النموذج التبادلي، يُمارس القائد دوره من خلال *تبادل المكافآت مقابل الأداء* (Hartog et al., 1997)، ويركّز على **الامتثال والتنفيذ** باعتبارهما أساس التقدير والتحفيز. القائد هنا يُقدّم الحوافز ويُتابع الإنجاز، ويتأثر إيجابيًا بنجاحات العاملين الذين شجعهم مسبقا وبذل معه جهدا توجيهيا، فكل انجاز يحرزوه بفضل جهوده الإرشادية والتحفيزية التي يغذي أهمية دوره التحفيزي والوظيفي. أما النموذج التحويلي، فهو يتّجه نحو **إحداث تغيير إيجابي** يتخطى الإشراف، ويُحفّز الأفراد على تبنّي **رؤية مشتركة**

والسعي نحو تقدم مستدام .(Rodin, 2022) ومن هنات القائد التحويلي يُلهِم الآخرين، ويُدمج الأداء بالقيم والغايات العليا، ويتبنّى أسلوبًا يُعزز الالتزام العاطفي والمعنوي.

5. القيادة الإدارية من منظور القيادة الخدمية:

تُقدّم القيادة الخدمية نموذجًا إداريًا يُعيد صياغة العلاقة بين القائد والمؤسسة، حيث يُمارس القائد دوره من منطلق **خدمة الآخرين أولًا**، وليس من أجل السلطة أو السيطرة. وفقًا لما ورد في Dierendonck & Patterson(2025) فإن القيادة الخدمية هي" :*عملية خدمة* الآخرين أولًا، مع اتخاذ قرار واعٍ بالقيادة، بهدف مساعدة الناس على النمو، وأن يصبحوا أكثر صحة، وحكمة، وحرية، واستقلالية." هذا النموذج يُقدّم بُعدًا إنسانيًا عميقًا لفهم القيادة الإدارية، حيث يُصبح القائد الإداري الخدمي شخصًا يُركّز على **تمكين الأفراد، وتعزيز رفاههم، وتطوير قدراتهم الذاتية**، بدلًا من الاكتفاء بإدارة العمليات أو إصدار التعليمات. كما يُشير الكاتب إلى أن القيادة الخدمية تُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على **التواضع، والمساهمة، والاهتمام الحقيقي بالآخرين**، وهي بذلك تُعد استجابة فعّالة لمتطلبات القيادة الأخلاقية في بيئات العمل المعاصرة التي تُركّز على الصحة النفسية، والعمل الهجين، والتنوع الديموغرافي ، وبالتالي القيادة الإدارية تصبح ممارسة **تحويلية خدمية**، تُعزّز النمو الفردي والجماعي، وتُعيد تعريف النجاح المؤسسي ليشمل **الاستدامة الإنسانية**، وليس فقط الإنجاز الكمي أو الربحي.

6. القيادة الإدارية من منظور القيادة الموقفية:

القيادة الموقفية بناء على هذا المفهوم تعتبر إحدى النظريات الكلاسيكية التي تُبرز دور التغيرات في الظروف المحيطة بالعمل القيادي في تحديد فاعلية القيادة، حيث تفترض أن نجاح القائد لا يعتمد فقط على خصائصه الشخصية، بل على مدى ملاءمة أسلوبه لطبيعة الموقف التنظيمي .(Fiedler, 1967)هذا النموذج يُركّز على التفاعل بين أسلوب القيادة وثلاثة عوامل سياقية رئيسة :**جودة العلاقة مع العاملين(الأتباع)، هيكل المهمة، وقوة المنصب الإداري(النفوذ).**

للتعرف على نمط القيادة، ابتكر Fiedler مقياسًا يُسمّى **LPC – Least Preferred Co-worker**، أي "الزميل الأقل تفضيلًا"، ويُطلب من القائد تقييم الشخص الذي عمل معه وكان الأقل ارتياحًا له. إذا كانت التقييمات إيجابية نسبيًا، فهذا يعني أن القائد يُركّز على العلاقات (**LPC عالي)**؛ أما إذا كانت التقييمات سلبية، فهو يُركّز على المهام والنتائج (**LPCمنخفض)**.

- **القائد منخفض:LPC** يكشف أن القائد يُفضل التركيز على إنجاز المهمة بدقة، ويزدهر في المواقف ذات السيطرة العالية أو المنخفضة جدًا.
- **القائد عالي:LPC** يكشف أن القائد يُولي اهتمامًا أكبر للعلاقات الإنسانية والانسجام، ويتفوّق في بيئات القيادة ذات السيطرة المتوسطة التي تتطلب المرونة والدعم.

من هنا، تُصبح القيادة الإدارية ممارسة **مرتبطة بالسياق أكثر من ارتباطها بالنمط الثابت**، إذ يُقدّم النموذج أدوات تحليلية لتحديد متى يكون كل نمط أكثر فاعلية، دون افتراض وجود "نمط قيادي مثالي "صالح لجميع المواقف، وبالتالي القيادة الإدارية هي **عملية اختيار النمط القيادي المناسب مع المواقف المختلفة** داخل المنظمة وتخطي التحديات المترتبة عليها بطريقة مرنة، و القائد هنا يقوم بتعديل أسلوب قيادته وفقًا للموقف الذي يواجهه، سواء كان ذلك يتطلب توجيهًا أكبر أو تفويضًا للمهام وذلك بما تقتضيه كفاءة العاملين.

7. القيادة الإدارية من منظور القيادة التشاركية:

تُعرّف القيادة التشاركية بأنها **أسلوب إداري يُركّز على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار**، وتفعيل الحوار الجماعي، مع احتفاظ القائد بمسؤوليته النهائية عن النتائج الإدارية. هذا النموذج يُعد تعبيرًا عن الإيمان بأهمية الخبرات الجماعية والتعدّدية الفكرية في تحسين جودة القرار الإداري.(Gorczyca, 2021) لكن قد يلتبس على القارئ الخلط بين مفهوم كل من القيادة التبادلية والقيادة التشاركية فالقيادة التشاركية لا تعادل القيادة التبادلية إطلاقا في المعنى، رغم وجود بعض التداخل في مفاهيم التحفيز.

الفرق الجوهري يكمن في أن:

- **القيادة التبادلية** تقوم على مبدأ" :نفذ المهمة، تحصل على المكافأة"، وهي بذلك تُركّز على الامتثال مقابل الحوافز تبادليا بين الاتباع والقادة.
- أما **القيادة التشاركية،** فتركّز على" :ساهم في صنع القرار، تشارك في الإنجاز"، حيث يُنظر إلى الموظف بوصفه **شريكًا معرفيًا**، وليس مجرد منفّذ يُحفَّز بالمكافآت المجردة، كما تُسهم القيادة التشاركية في بناء ثقافة تنظيمية تقوم على:

- **التمكين والتواصل المفتوح**
- **تعزيز الانتماء والالتزام الداخلي**
- **تحسين جودة الحلول من خلال تعدد وجهات النظر**

من الملاحظ أن كل تعريف من التعريفات السابقة يقدم زاوية معينة لمفهوم القيادة الإدارية، وتُظهر أن القيادة هي عملية متعددة الأبعاد تعتمد على الظروف، الأفراد، والبيئة التنظيمية، وهذه الصورة تؤكد على خصوصية التعريف بالمقارنة مع تعريف القيادة بمعناها الشمولي حيث يتم ابراز البيئة التنظيمية وطبيعة الاتباع ونوعية الأهداف التي تشير إلى القيادة ضمن العمل المنظم في التعريفات وتأخذ الشكل الرسمي الذي يستند إلى مرفقات مفاهيمية تتعلق بالتأثير واتخاذ القرارات الإدارية و الاستراتيجية والحوافز الإدارية، وقدمت التعريفات صيغ تحدثت عن أنواع القيادة ومنها التحويلية والموقفية والتبادلية والخدمية.

الوحدة الثانية:أهمية القيادة الادارية

تُعدّ القيادة الإدارية المتقدّمة مكوّنًا حاسمًا لتحقيق مجموعة من النتائج المترابطة تمتدّ من مستوى البيئة التنظيمية إلى المكانة السياسية للدولة في النظام الدولي.

أولًا، تُعزّز هذه القيادة سلامة البيئة التنظيمية عبر تبنّي منظومة واضحة من السياسات والممارسات التي تضمن الشفافية والعدالة وتحدّ من المخاطر المؤسسية؛ فبحث Avolio و Gardner (2005) تبيّن أن القادة الذين يجسّدون القيم الأخلاقية ويُعلنون عنها صراحة يخفضون بشكل كبير حالات الضغط المزمنة، الأمر الذي يُترجم إلى انخفاض معدلات دوران العاملين وارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي.

ثانيًا، تُسهم القيادة الإدارية الإيجابية في تعزيز الصحة النفسية للأفراد من خلال توفير دعم اجتماعي–تنظيمي، وتعزيز الإحساس بالكفاءة الذاتية، وتقليل التوتر المرتبط بالدور الوظيفي؛ إذ أظهرت دراسة Meta تحليلية أجراها Kuoppala وآخرون (2008) أن برامج التدريب على القيادة الإدارية تؤدي إلى انخفاض معنوي في مستويات الإجهاد النفسي (Cohen's d = −0.34) وزيادة في الرضا الوظيفي.

ثالثًا: تتجاوز الفوائد الفردية لتلك القيادة إطار المؤسسة لتنعكس على المجتمع عبر تعزيز رأس المال الاجتماعي وتحسين مستويات الرفاهية الجماعية؛ فقد أثبتت دراسة ميدانية في البرازيل، أجراها Rocha & Pinto (2015) ، أن المدن التي شهدت تدخلات حكومية قائمة على قيادة إدارية تشاركية سجّلت ارتفاعًا ملحوظًا في مؤشرات الرفاهية الاجتماعية (مثل تغطية التأمين الصحي ومتوسط دخل الأسرة).

رابعًا: تكتسب القيادة الإدارية أهمية مضاعفة في المؤسسات العامة والحكومية، إذ تُعدّ آلية فعالة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة تقديم الخدمات العامة؛ وفي هذا السياق أشار تقرير صادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2019) إلى أن الدول التي اعتمدت إطارًا متكاملًا للقيادة الإدارية القائمة على الأداء (Performance–Based Leadership) حققت ارتفاعًا في مؤشر كفاءة الإنفاق الحكومي بمتوسط 12% خلال خمس سنوات.

خامسًا: وعلى الصعيد الجيو–سياسي، تعزّز القيادة الإدارية الرشيدة مكانة الدولة في النظام الدولي من خلال رفع مؤشرات الحوكمة العالمية (مثل مؤشر الفعالية الحكومية والرقابة على الفساد)، وهو ما يزيد من جاذبيتها للاستثمارات الأجنبية ويعزز قدرتها على التأثير في السياسات الإقليمية والعالمية؛ فبحث Arndt (2008) أظهر أن تحسّن مؤشر الحوكمة بمقدار نقطة واحدة (على مقياس من −2.5 إلى +2.5) يرتبط بزيادة بنسبة 15% في تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، ما يُعزز بالتبعية الوزن السياسي للدولة في المحافل الدولية.

القيادة الإدارية كأداة لتوجيه الموارد

إحدى المهام الرئيسية للقائد الإداري هي توجيه الموارد البشرية والمادية بشكل صحيح، وذلك يتطلب قدرة عالية على التخطيط والتنظيم، بالإضافة إلى القدرة على الحسم واتخاذ القرارات السليمة بشأن كيفية استخدام الموارد بكفاءة من خلال توفر لدى القائد التجارب العميقة في إدارة الموارد البشرية ، حيث إن القيادة الإدارية تعمل على تطوير الأفراد من خلال التدريب والتطوير المهني الفعال الذي يناسب الاحتياجات الحقيقة، وضمان أن المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف متاحة. ومتطورة باستمرار،و كذلك على القائد أن يكون خبيرا في أصول التخطيط الاستراتيجي للموارد، حيث إن القادة الإداريون مسؤولون عن وضع التصورات الذهنية المبتكرة من أجل استخدام الموارد المالية والمادية بطريقة تحقق الأهداف بدون هدر أو قصور إذ تتجاو القيادة المتطورة وظيفة القيادة التقليدية المتمثلة في التوجيه والرقابة لتصبح محرِّكًا استراتيجيًا يُحسِّن تخصيص الموارد البشرية والمادية والزمنية على حدّ سواء.

أولا: على صعيد المورد البشري: تُظهر دراسة حديثة أجراها (2022) Lee, Park & Koo أن أسلوب القيادة التحوّلي يرفع من تفاعل الموظفين ويُعزّز التزامهم بالقيم التنظيمية الإيجابية من خلال آليتي التمكين النفسي ونمذجة السلوك الأخلاقي. كما أشارت نتائج بحث طويل الأمد لـ (2015) Tims, Bakker & Derks إلى أن برامج التدريب الموجَّهة بأهداف واضحة من القيادة تؤدي إلى زيادة بنسبة 27 % في المهارات القابلة للنقل (transferable

(skills خلال فترة 12 شهرًا، ما يُقلّل تكاليف التوظيف الخارجي ويعزّز الاستدامة المهنية.

ثانيا: في ما يخصّ المورد المادي: تُثبت تحليلات بيانات القطاع العام في تقرير World Bank (2021) أن فرق القيادة ذات القدرة العالية على اتخاذ القرار السريع (decisiveness) تُحقق وفرًا في التكاليف التشغيلية يصل إلى 14 % عبر آليتي تقنين النفقات (expense rationalization) وإعادة هندسة سلاسل الإمداد. كما يبرز دور القيادة في توفير الدعم اللوجستي المبكر من خلال التخطيط السيناريوي (scenario planning) الذي يُقلّل من فترات التعطّل بنسبة 35 % بحسب تقرير McKinsey & Company (2023).

ثالثا: في مجال إدارة الوقت: فقد أظهرت دراسة تجريبية لـ .Claessens et al (2020) أن مديري الوقت الفعّالين (time–leaders) يستطيعون تحقيق أداء أعلى بنسبة 22 % في المهام الحرجة عبر آليات تحديد الأولويات (priority setting) والتفويض الذكي (smart delegation)، ما يُعزز استثمار الوقت بأفضل صورة ممكنة ويُقلّل من الضغط الزمني على الموارد البشرية والمادية. وبالتالي، فإن القيادة الإدارية الرشيدة تمثل رافعةً متكاملةً توجِّه الموارد الثلاثة (البشرية، المادية، الزمنية) نحو تحقيق أهداف تنظيمية مستدامة ورفع الكفاءة التشغيلية على المدى الطويل.

دور القيادة في الحد من تحديات العمل

تُعدّ القيادة الإدارية المتقدمة آليةً حاسمة لرفع قدرة المؤسسات على مواجهة تحديات العمل المتسارعة، وذلك عبر خمسة مسارات متكاملة: الاستخدام الذكي للتكنولوجيا والذكاء الاصطناعي، والمرونة التنظيمية، والتكيف المستمر، والإبداع، والشجاعة الأدبية.

أولاً: الكفاءة التشغيلية: إذ يُعزّز القادة من الكفاءة التشغيلية وذلك من خلال اعتماد حوكمة الذكاء الاصطناعي التي تُمكّنهم من اتخاذ قرارات مبنية على البيانات بدلاً من الاعتماد على

الحدس، مما يقلل الأخطاء ويزيد من سرعة الاستجابة للتغيرات السوقية (European Board, 2018).

ثانياً: التحول الرقمي: تُظهر دراسات التحول الرقمي أن القادة الرقميين، يتميزون بالمرونة العالية التي تسمح لهم بإعادة تصميم الهياكل التنظيمية بسرعة لتتلاءم مع المتغيرات، مما يقلل مقاومة التغيير ويُسرّع تبني التقنيات الجديدة (يوروماتيك, 2025).

ثالثاً: التكيف: يتكيف القادة الناجحون مع بيئة العمل المتغيّرة، عبر تمكين ثقافة التعلم المستمر، حيث يُتيحون للموظفين مساحة آمنة للتجربة والخطأ، ويُعززون مهارات حل المشكلات المعقّدة التي لا تستطيع الخوارزميات معالجتها (مدونة نسيج, 2025).

رابعاً: الإبداع: يُغذي الإبداع المنظمي الشجاعة الأدبية للقادة، إذ إن القيادة الأصيلة التي تجسّد القيم الأخلاقية تُشجع الفرق على تقديم أفكار جريئة دون خوف من العقاب، وهو ما يُترجم إلى ابتكارات مستدامة مثل تطوير نماذج أعمال جديدة تعتمد على الذكاء الاصطناعي مع الحفاظ على البعد الإنساني (European Board, 2018). خامساً، تُعدّ القيادة المتكيفة والمبدعة ضرورةً لتحويل التحديات التكنولوجية والتنظيمية إلى فرص تنافسية تُحقق استدامة الأداء في عالم العمل الرقمي المتغيّر (يوروماتيك, 2025).

الباب الثاني الأنماط القيادية

الفصل الاول القيادة الأوتوقراطية

تمهيد

قد يتبادر إلى ذهن الناس عند سماعهم للنمط الاوتوقراطي الذي يعرف عنه بالخشونة والقسوى أن هذا النمط مرفوض في بيئة العمل الإيجابية ويواجه اعتراضات مستمرة وكذلك إن القائد الذي يمارس هذا النمط يتصف بالعنف وهو في طريقه إلى الفشل الحتمي. لكن في الواقع لا يمكن تصور أن القائد سوف يكون متعصبا إلى نمط من الأنماط القيادية باعتباره عقيدة مهنية راسخة فتغيرات المواقف وتنوع تحديات العمل تدفع القادة إلى الانتقال من نمط الى نمط بحسب الضرورة وقد يكون الامر شائكا أمام المراقبين ومتابعي المنهج السلوكي للقائد على ارض الواقع لأنهم سيتفاجؤن بان القائد يضطر إلى ممارسات مجموعة من الأنماط القيادية في إطار زمني ضيق ومتصل، فتغير ظروف النقاش مع نفس الشخص يجعل القائد يغير من أسلوبه التشاوؤي اللطيف إلى الأسلوب الأكثر خشونة وحزما وهذا يكون بناء على تقديرات القائد لمصلحة فريقه في العمل، فالعاملون قد لا يقبلون تقليصا في رواتبهم الشهر المقبل، لكن هذا لا يعني أن على القائد المسئول الإذعان إليهم والاخذ برأي الأغلبية على بحجة أنه يبتعد عن الديكتاتورية البغيضة، وذلك لأن المسؤول يفترض به يعرف ان تقليص الرواتب سوف يجنب المنظمة أزمة قد تطيح بمركزها التنافسي والتجاري الامر الذي قد يترتب عليه تسريع أغلب الموظفين وبالتالي حرمانهم من العمل انضمامهم الى صفوف البطالة، هذه التقديرات لا تجدها سهلة الفهم لدى أغلب العاملين في المنظمات، ومن هنا القرار الحازم هنا يضرب رأي الأغلبية بعرض الحائط لكنه يقدم حلولا استراتيجية تصب في مصلحة جودة حياة العمل برمتها على المدى الطويل، ومن هنا يتبين أنه ليس كل قسوة مؤذية وليست كل ملاطفة محمودة في ميادين العمل. وفيما يلي دعونا نتعرف على مفهوم هذا النمط بشئ من العمق والتفصيل.

الوحدة الأولى: مفهوم القيادة الاوتوقراطية:

القيادة الأوتوقراطية هي نمط قيادي يتميز بتركيز السلطة والمسؤوليات في يد قائد واحد يتخذ القرارات بشكل فردي، دون استشارة أعضاء العاملين معه، أو إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، و يعتبر هذا النمط فعالاً في المواقف التي تتطلب سرعة في الحسم، مثل الظروف التي تقتضي معالجات في المجال العسكري الذي يعتمد بالأساس على الانصياع والطاعة من أجل تنفيذ المهام التي يتحمل مسؤوليتها الضابط المكلف بالمهام، وأيضا يناسب استخدام هذا النمط حالات الأزمات حيث يكون الوقت حرجًا ولا يحتمل مشاورات موسعة، ورغم أن القيادة الأوتوقراطية يمكن أن تضمن دقة تنفيذ المهام واتساقها، إلا أنها قد تخلق بيئة عمل تتسم بالاعتماد الكامل على القائد، مما يؤدي إلى تقليل التحفيز الذاتي لأعضاء المجالس الإدارية بالمقارنة مع القيادة الديمقراطية التي تشجع مشاركة الأفكار، والقيادة التحويلية التي تركز على إلهام الفريق، كما تتميز القيادة الأوتوقراطية بإعطاء الأولوية للأوامر والتوجيهات الصارمة، مما يجعلها مثالية في بعض الأحيان، ولكنها تفرض تحديات محددة وخطيرة، لا سيما عند السعي إلى تطوير ثقافة الاستقلالية الفكرية وقيم التعاون داخل بيئة العمل.

تعريف القيادة الأوتوقراطية:

يمكن تعريف القيادة الأوتوقراطية على أنها أسلوبٌ يتخذ فيه القائد القرارات منفرداً ويتوقع من المرؤوسين الامتثال دون مشاركة (Northouse, 2018). وعرفها Goodnight(2004) على أنها وتُعرف القيادة السلطوية – تتميز بالسيطرة الفردية على جميع القرارات مع إسهاد محدود من أعضاء الجماعة، كما تعرف باحتفاظ القائد بمعظم الصلاحيات وسلطة اتخاذ القرار (Yukl, 2013).

التعريفات الثلاثة تتفق على أساسٍ واحد: تركيز السلطة في يد القائد، واستبعاد الأتباع من عملية اتخاذ القرار. ومع ذلك، تختلف في درجة الدقة المفاهيمية:

- Northouse (2018) يشير إلى «التوقع بالامتثال»، ما يعكس بعداً سلوكياً (expectation) دون توضيح مصدر السلطة.
- Goodnight (2004) يضيف بعداً هيكلياً («السيطرة الفردية على جميع القرارات»)، ويذكر الإسهاد المحدود كمؤشر على درجة المشاركة الصفرية تقريباً.
- Yukl (2013) يبرز البعد القانوني–السلطوي (الاحتفاظ بالصلاحيات)، لكنه لا يوضح آلية اتخاذ القرار أو مدى تغذية الرأي الآخر.

التقاطعات (الفجوات) بين التعريفات

1. غياب الزمن: لا تعريف يبيّن ما إذا كانت الأوتوقراطية استثناءً مؤقتاً (مثل الأزمات) أم أسلوباً مستداماً.
2. إغفال آلية الرقابة: لم تذكر التعريفات كيف يُنفَّذ الامتثال (عقوبة، مكافأة، سلطة رمزية).
3. عدم تناول السياق الثقافي–التنظيمي: التعريفات تبدو كونية، بينما تُظهر الأبحاث المعاصرة (Hofstede, 2001)أن تقبل الأوتوقراطية يتفاوت باختلاف مسافة السلطة.
4. تجاهل البعد العاطفي: لا توضيح لتأثير هذا الأسلوب على رضا الأتباع أو التوتر النفسي.

يمكن استخلاص أن التعريف السائد يعكس أوتوقراطية «كلاسيكية» تستند إلى سلطة موحَّدة ودائرية اتصال أحادية، لكنه يغفل أوتوقراطية «معاصرة» قد تدمج أدوات رقمية (AI dashboards) لاتخاذ القرار السريع مع الحفاظ على المظهر الأوتوقراطي، وهو ما يسمى بـ (Turan, 2022). وبناء على المناقشة نتوصل إلى تعريف نعتقد أنه أكثر شمولا وهو كما يأتي: هي أسلوبٌ مؤقت أو مستدام يتم فيه احتكار القائد – عبر آليات رسمية أو رقمية – لسلطة اتخاذ القرار وتحديد الأولويات، مع توقع تنفيذ الأوامر من المرؤوسين دون مشاركة فعلية، ويُعدّ فعّالاً في السياقات التي تتطلب قرارات سريعة أو بيئات ذات مسافة سلطة عالية، على أن تُقيّم آثاره النفسية والتنظيمية دورياً لتعديل درجة المركزية بما يتلاءم مع المتغيرات الثقافية والمهمة.

الوحدة الثانية: الخصائص الرئيسية للقيادة الأوتوقراطية:

1. التحكم المركزي

القائد يحتفظ بالسيطرة المطلقة على عملية صنع القرار، مما قد يسهم في الاستجابة السريعة ولكن يُضعف الابتكار ويقلل من الاستقلالية بين الأعضاء. هذا التحكم الصارم قد يناسب البيئات التي تتطلب الانضباط العالي، لكنه يُحد من تطوير المهارات القيادية لأعضاء الفريق. وفقًا لـ(2018) "Northouse"، فإن تركيز السلطة في يد القائد يعزز السرعة ولكنه يقيد مشاركة الأعضاء في العمليات اليومية.

2. التوجيه الواضح

توفير التوجيهات الدقيقة يقلل من الارتباك ويحدد الأدوار بوضوح، لكن يشير Yukl (2013)إلى أن الإفراط في الاعتماد على هذه الآلية يؤدي إلى عدم استغلال الأعضاء لأفكارهم وقدراتهم الإبداعية، مما يخلق بيئة عمل تفتقر للتنمية الذاتية.

3. غياب المشاركة

عدم إشراك الأعضاء في صنع القرار قد يؤدي إلى إحباطهم ويعزز الشعور بعدم التقدير، مما قد يُضعف من التزامهم ويخفض من دافعيتهم للعمل. تشير Bass and Riggio (2006)إلى أن هذا النقص في التفاعل يخلق بيئة عمل سلبية، ويضعف الروح المعنوية للأتباع.

ونورد هنا بعض المزايا والعيوب المترتبة على الخصائص السابقة:

أولا: المزايا:

1. السرعة في اتخاذ القرار

في حالة القضايا والمشكلات التي تتفاقم بسرعة مع مرور الوقت يلجأ القائد إلى أسلوب القفز عن بعض أصول العمل البيروقراطية التي غالبا تتطلب سلسلة من الإجراءات الفنية والتشاورية التي بدورها تلك الإجراءات تستهلك وقتا كبيرا الامر الذي قد يؤدي إلى فقدان السيطرة وضياع

فرص الحل، لذلك يجد متخذ القرار نفسه مضطرا ان يسابق الزمن ويختصي العديد من الجراءات البيروقراطة من أجل الوصول الى حالة من التوازن بسرعة ويحقق المصالح العليا بأقل الخسائر، لذلك يمكّن أسلوب القيادة الأوتوقراطية القائد من اتخاذ قرارات فورية في الأوقات الحرجة، مما يساهم في تجاوز الأزمات بسرعة، ووفقًا لـ(Zaccaro (2007، فإن القيادة الأوتوقراطية فعالة في الأوقات الحرجة حيث تكون هناك حاجة إلى اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة.

2. وضوح المسؤليات:

المهام التي تنفذ بأسلوب أوتوقراطي تعتبر سريعة وتقفز عن أصول طلب المشورى من الأعضاء والاتباع، وهذا بدوره يعمل على وضوح تام بالخطوط التي يتم اتباعها والجهات التي تحملت القرارات، وهذا بدوره يسهل الرقابة على الأداء وتتبع الأخطاء الإدارية الامر الذي يدفع القائد إلى بذل كل ما في وسعه من اجل ضبط المواقف بشكل يضمن السرعة والالتزام والذكاء وبالتالي التفوق في حل المشكلات، كما يساعد توزيع المهام الواضح في تحقيق الكفاءة من خلال تقليل الارتباك، حيث يعرف كل عضو واجباته بوضوح، ما يسهل تنفيذ الخطط Kotter . (2012)يشير إلى أن الهيكلية الواضحة للأدوار تجعل من السهل تحقيق الأداء المنضبط في بيئة العمل الكبيرة.

3. الاستفادة القصوى من الدروس المستفادة أثناء الازمات:

حيث ينفرد القائد باتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر ما يؤدي إلى جعل الأفراد يتفاعلون مع أحداث الازمة بشكل يسمح لهم التفكير النقدي الذي يفيد في تسجيل نقاط الخطأ بدقة متناهية مستفيدين من حالة عدم الارتباك التي احتفظ بها القائد لنفسه أثناء وقوفه وحده أو مع فريق مقلص أمام تهديدات الازمة.

ثانيا العيوب:

1. انتشار مشاعر الاحباط

إن التحكم الفردي للقائد في صنع القرار أحد أبرز المخاطر المترتبة على ممارسة الأسلوب الأوتوقراطي، إذ يُعزز شعور الأعضاء بأنهم مجرد «أدوات تنفيذية» لا قيمة لآرائهم أو خبراتهم. وفقاً لتحليل Goleman (2000)، فإن هذا الإقصاء يُضعف الروابط العاطفية داخل الفريق ويُقلّص دافعية الإنجاز لعدة ميكانيزمات متداخلة:

أولاً، يُصيب الموظفين بنقص الإحساس بالأهمية (psychological insignificance)، مما يُضعف «الهوية المهنية» ويُخفّض التزامهم بالأهداف التنظيمية.

ثانياً، يُثير حالة من الجمود العاطفي (emotional gridlock) تتمثل في انسداد قنوات التعبير وتراكم الشعور بالإحباط، وهو ما يُضعّف التعاون غير الرسمي والابتكار العفوي.

ثالثاً، يُقلّل من قيمة «رأس المال الاجتماعي» داخل الفريق، فتتدنى معدلات التفويض والمبادرة، وتزداد تكاليف الرقابة والتصحيح. ونتيجة لذلك، تتراجع الإنتاجية المباشرة (task performance) وتتضرر جودة العمل، لاسيما في المهام المعقدة التي تعتمد على معرفة ضمنية متبادلة.

2. نقص الإبداع

غياب فرص مشاركة الافراد في التفاعل مع تفاصيل المسائل والمشاكل الخاصة بالعمل يضيع عليهم خوض التجارب الذهنية التي لن تتيح لهم ممارسة النقد والتأمل وتنمية مهارات التقدير الشخصي لقياس مخاطر الاحداث مما يفرض حالة من الجمود و تقيد حرية التفكير وفرص الإبداع، حيث يُفضل الأعضاء تجنب المخاطرة بتقديم أفكار جديدة (2010) Schein . كما يحذر من أن الأسلوب الأوتوقراطي يحد من تطوير الفكر الإبداعي الذي قد يخفض من جودة الأداء العام للمنظمات ويقلل فرص التفوق التنافسي.

3. التأثير السلبي على العلاقات

النمط الاوتوقراطي إذا لم يكن في مكانه الصحيح يثير مشاعر التحقير والتهميش الوظيفي، فيتسبب في خلق فجوة علائقية خطيرةٍ بين القائد والأعضاء، مما يعكر صفو بيئة العمل. ووفقًا لـ(1971) House، فالتعامل الصارم مع الأعضاء يؤدي إلى تراجع التفاعل الإيجابي وانخفاض الثقة المتبادلة.

4. الاعتماد المفرط على القائد

يؤدي الاعتماد المفرط على القائد الأوتوقراطي إلى إحداث ما يسمى «فخّ الاعتماد المركزي» الذي يُعيق تنمية القدرات القيادية داخل المنظمة عبر ثلاث آليات متداخلة.

أولاً، يُغلق النظام التنظيمي أمام «التجارب القيادية» للأفراد، فيقلّ تدفق المعلومات المتعددة المستويات، ويضعف التعلّم التجريبي (experiential learning) الذي يشكّل جوهر تطور الكفاءات الإدارية .(Bennis & Nanus, 2007)

ثانياً، يُعزّز هذا الأسلوب «ثقافة الانتظار (waiting culture) «بدلاً من ثقافة المبادرة، حيث يصبح الأداء الفردي رهن إشارة القائد، فيتراجع الدافع الذاتي ويضمحلّ الشعور بالملكية تجاه النتائج.

ثالثاً، يُحدث فراغاً معرفياً (knowledge gap) يتمثل في عدم توثيق الأسباب الكامنة وراء القرارات؛ ما يُفقِد التنظيم ذاكرته المؤسسية عند غياب القائد، وتزداد تكاليف الانتقال المعرفي (knowledge transfer)بشكل حاد. وبالتالي، تتحول المؤسسة إلى كيان «شخص–مُحور « (person–centric)بدلاً من «نظام–مُحور(system–centric) «، ما يعرضها لخطر الشلل القيادي عند أي انقطاع مفاجئ للقائد، ويُعيق قدرتها على التكيف مع الظروف المتغيّرة.

5. خطر اتخاذ قرارات غير مدروسة

نظرا لطبيعة الانسان التي تشير الى ضعف الرؤية الفردية للأحداث قد يقود اتخاذ القرار الفردي إلى عدم دراسة الجوانب المختلفة للموقف، مما يزيد من احتمالية الفشل. كما وضّح (Mintzberg (2009، فإن تجاهل آراء أعضاء العمل يجعل القرارات أكثر عرضة للخطأ بسبب قلة المعلومات المجمعة.

كما إن القيادة الأوتوقراطية تعتمد على عدة ملامح أساسية تميزها عن أنماط القيادة الأخرى. إليك أهم هذه المداخل:

الوحدة الثالثة: ملامح النمط الاوتوقراطي:

1. **مركزية السلطة:**

في القيادة الأوتوقراطية، يتمركز اتخاذ القرار في يد القائد بشكل كامل، مما يمنح القائد سيطرة مطلقة وسريعة على مجريات الأمور. بينما قد تكون هذه السلطة مفيدة في بعض السياقات التي تتطلب قرارات سريعة، إلا أنها تفتقر إلى التنوع في الآراء الذي يوفره النقاش الجماعي (Northouse, 2018).

2. **الصرامة في التوجيه والتحكم:**

يعتمد هذا المدخل على توجيهات واضحة وصارمة من القائد لأعضاء الفريق، مما يحدّ من مجال الإبداع والمبادرات الفردية، ولكنه يعزز الالتزام والانضباط. هذه الطريقة شائعة في بيئات العمل التي تتطلب دقة عالية وامتثالاً صارماً للتوجيهات.(House & Mitchell, 1974)

3. **صرامة معايير توقعات الأداء:**

القائد الأوتوقراطي غالبًا ما يضع معايير أداء صارمة ويتوقع من الفريق الامتثال التام لها. هذا الالتزام بالمعايير يدعم البيئة عالية الأداء، لكنه يمكن أن يضعف الروح المعنوية للأفراد الذين يشعرون بضغط شديد لتحقيق تلك التوقعات.(Bass, 1985)

4. عدم المشاركة:

لا يُشرك القائد الأوتوقراطي أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرار، بل يتم التركيز على تنفيذ الأوامر. هذا الأسلوب يمكن أن يحدّ من الابتكار ويُضعف الشعور بالانتماء لدى الأفراد الذين لا يُعترَف بمساهماتهم.(Yukl, 2013)

5. التحكم في المعلومات:

يسيطر القائد الأوتوقراطي على المعلومات المتاحة لأعضاء الفريق، ويقرر ما يتم مشاركته معهم. هذا التحكم يُعزز من السرية في العمل، ولكنه قد يُضعف الشفافية ويُقلل من الثقة بين القائد والأعضاء.(Schein, 2010)

6. الإجراءات المحددة والمنهجية:

تُعرّف القيادة الأوتوقراطية بإجراءات محددة مسبقًا تتطلب الامتثال الكامل، وتخلق بيئة عمل صارمة تعزز الانضباط وتضمن الالتزام بالمهام المحددة، لكنها قد تعيق المرونة وتحدّ من التكيف مع التغيرات غير المتوقعة.(Kotter, 2012)

7. التوجيه بالمكافآت والعقوبات:

عندما يقرر القائد ممارسة الأسلوب الاوتوقراطي لا يلتفت كثيرا لأساليب الاستعطاف والعمل بموجب قيم المواطنة التنظيمية ، لا يفكر في دفعك للعمل التطوعي فكل أمر أو نهي يخضع إلى حقوق وواجبات محددة يترتب عليها مكافآت وعقوبات نظامية، وهذا له عديد من الايجابيات فيُعتبر نظام المكافآت والعقوبات من الأدوات الفعالة لتحفيز الأعضاء وضمان الامتثال للمعايير المطلوبة.

ومع ذلك، قد يؤدي إلى بيئة عمل يسيطر عليها التوتر والقلق إذا كان التركيز فقط على العقوبات بدلًا من الحوافز الإيجابية(Goleman, 2000)

الوحدة الرابعة: فعالية أسلوب القيادة الاوتوقراطية:

تتأثر فعالية الأسلوب الأوتوقراطي في القيادة بعوامل عدة، تشمل ما يأتي:

1. **طبيعة العمل:**

الأسلوب الأوتوقراطي يُعتبر أكثر فعالية في البيئات التي تتطلب الانضباط والالتزام بالعمليات. على سبيل المثال، في صناعة الطيران، حيث تتطلب الأمان والامتثال لإجراءات صارمة، يمكن أن تكون القرارات السريعة والحازمة ضرورية لضمان سلامة الرحلات، وحسب ما ذكره "أوستن" (2017)، فإن القيادة الأوتوقراطية في البيئات الخطرة أو ذات المخاطر العالية تُسهم في تقليل الأخطاء وتحقيق الأمان، حيث أن الافتقار إلى الوقت للتشاور قد يؤدي إلى عواقب وخيمة.

2. **حجم عدد العاملين:**

في الأعداد الصغيرة، يمكن للقائد الذ يمارس النمط الأوتوقراطي أن يتابع الأداء ويتحكم فيه بسهولة، مما يسهل تحقيق الأهداف، بينما في حالة الاعداد الكبيرة، يكون الامر أصعب على القائد فالاعداد الكبيرة من المتوقع أن تضم فئات متنوعة من الافراد الذين سيظهر من بينهم من يحاول التمرد على التفرد بالقرار ، كما أن القوة الجمعية في حالة الاعداد الكبيرة تثير شجاعة الجماعة على ابداء الرأي والسخط وذلك لأن الأسلوب الأوتوقراطي يعزز مشاعر الإحباط الموظفين ومشاعر عدم التقدير، ووفقًا لدراسة أجراها "كولينز" (2019)، فإن العاملين في مجموعات صغيرة تحت قيادة أوتوقراطية تميل إلى تحقيق نتائج أعلى، بينما تظهر المجموعات الكبيرة الحاجة إلى التعاون والمشاركة لتحقيق النجاح.

3. **ثقافة المؤسسة:**

إذا كانت العقيدة المهنية السائدة في المؤسسة تشجع على الامتثال والطاعة، بحيث تعد الطاعة للمسؤولين من القيم الرفيعة التي تدعو الى الافتخار بل ومن الشجاعة أن تكون ضابطا لنفسك أمام تعليمات المسؤولين التي لا تنسجم مع الرغبات، وتنتشر تلك الثقافة في مؤسسات العمل الأمني والعسكري، وهنا فإن القيادة الأوتوقراطية قد تكون مثمرة. ومع ذلك، في البيئات التي تُعزز الإبداع، مثل بيئات العمل في مؤسسات الإنتاج الفكري والتقني قد تكون هذه القيادة مدمرة، وهنا يحضرني ما أشار إليه "فوكو" (2015) حيث أشار إلى أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة الامتثال يمكن أن تستفيد من القيادة الأوتوقراطية، حيث توفر استقرارًا وسرعة في اتخاذ القرارات.

4. **التوجه نحو الأهداف:**

الأسلوب الأوتوقراطي يبرز فعاليته عند وجود أهداف واضحة، إذ يسهل ذلك توجيه الأفراد نحو تحقيق النتائج المرجوة بشكل أسرع، كما أشار "لي" (2020)، فإن وجود أهداف مُحددة يساهم في تعزيز فعالية القيادة الأوتوقراطية، حيث يسهل على القائد التركيز على النتائج بدلاً من العمليات.

5. **الأزمات والضغوط:**

في أوقات الأزمات، تعتبر القيادة الأوتوقراطية ضرورية حيث تتطلب الظروف اتخاذ قرارات سريعة. عدم وجود وقت كافٍ للنقاش يجعل من هذا الأسلوب فعّالاً، ويوضح "ماير" (2018) أن القادة الأوتوقراطيين يكونون ضروريين في الأوقات الحرجة، حيث يمكنهم اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات بسرعة دون الدخول في صراعات داخلية.

6. **كفاءة القائد:**

7. كفاءة القائد في اتخاذ القرارات تلعب دورًا حاسمًا في نجاح الأسلوب الأوتوقراطي. القائد الخبير يمكنه اتخاذ قرارات سريعة وصائبة، وفقًا لـ"ترينور" (2016)، فإن القادة الأوتوقراطيين الذين يمتلكون مهارات قوية في اتخاذ القرارات يتمتعون بقدرة أعلى على تحقيق النتائج الفعالة.

8. **التواصل الفعال:**

القدرة على التواصل بوضوح تعزز من فعالية الأسلوب الأوتوقراطي، حيث يمكن للقائد تقليل الإحباطات الناتجة عن عدم التفاعل ، كما يشير "ديرك" (2021) إلى أن التواصل الواضح يمكن أن يساعد في تخفيف مشاعر الرفض لدى الموظفين في بيئات القيادة الأوتوقراطية.

9. **البيئة التكنولوجية:**

تعزز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فعالية القيادة الأوتوقراطية من خلال توفير بيانات دقيقة تساعد القادة في اتخاذ قرارات مستنيرة، كما لاحظ "جونز" (2022)، فإن التكنولوجيا تلعب دورًا في تسهيل وصول القادة إلى المعلومات الضرورية، مما يسهل عليهم اتخاذ قرارات قائمة على البيانات بدلاً من الافتراضات.

الوحدة الخامسة: القائد الأوتوقراطي

القائد الأوتوقراطي هو الشخص الذي يمارس السلطة المطلقة ويتخذ القرارات بشكل فردي دون الحاجة إلى استشارة من حوله. تتضمن سمات القائد الأوتوقراطي مجموعة من الخصائص التي تؤثر في طريقة قيادته وكيفية تفاعله مع الأعضاء، مثل مركزية السلطة وسرعة اتخاذ القرارات. هذا النوع من القيادة يكون فعالًا في بعض الظروف، خصوصًا في البيئات التي تتطلب حزمًا وسرعة في الاستجابة (السخني، 2015). وسنورد فيما ياتي أبرزسماته السلوكية.

تُعتبر القيادة الأوتوقراطية نموذجًا مميزًا من نماذج القيادة، إذ يتميز القائد الأوتوقراطي بمجموعة من السمات السلوكية التي تُحدد طريقة تفكيره وتفاعله مع الأفراد في المؤسسة. ومن أبرز هذه السمات:

1. **التفرد:** يفضل القائد الأوتوقراطي أن تكون السلطة مركزة في يديه، حيث يتخذ القرارات الحاسمة بشكل فردي. هذا النوع من السلطة يمكن أن يحقق الكفاءة في الأوقات الحرجة، لكنه قد يؤدي إلى إعاقة الإبداع والتفكير الجماعي في الأوقات العادية (Goleman, 2000).
2. **القسوة** :القائد الأوتوقراطي يُظهر أسلوبًا توجيهيًا صارمًا، مما يعكس احتياجه إلى التحكم في سير العمل. هذا التوجيه الحازم يمكن أن يضمن الامتثال، ولكنه قد يُقلل من الشعور بالتحفيز لدى الأفراد.(Lewin et al., 1939)
3. **عدم التسامح مع الأخطاء** :يميل القائد الأوتوقراطي إلى عدم التسامح مع الأخطاء، مما يساهم في خلق بيئة عمل تتميز بالضغط العالي. هذا الضغط قد يؤدي إلى تحسين الأداء في بعض الأحيان، لكنه يمكن أن يخلق أيضًا حالة من الخوف والقلق بين الموظفين (جاسم، 2018)
4. **اتخاذ القرارات السريعة** :يتميز القائد الأوتوقراطي بقدرته على اتخاذ القرارات بسرعة، وهو ما يكون ضروريًا في الأزمات. ومع ذلك، فإن هذا الأسلوب قد يُعزز من احتمالية اتخاذ قرارات غير مدروسة إذا لم يتوافر الوقت الكافي لجمع المعلومات.(Murray, 2017)
5. **التواصل في اضيق الحدود** :عادةً ما يفتقر القائد الأوتوقراطي إلى مهارات التواصل الفعّال، حيث يُفضل إصدار الأوامر بدلاً من تشجيع الحوار والنقاش. هذا قد يؤدي إلى عدم فهم الأعضاء لرؤية القائد وأهدافه (ماهر، 2020).
6. **الثقة العالية بالنفس** :يمتاز القائد الأوتوقراطي بثقة كبيرة في ذاته، مما يمكنه من اتخاذ القرارات الصعبة بسرعة ودون تردد. هذه الثقة تعكس إيمانه بقدراته ومعرفته، مما يعزز من سلطته أمام الأعضاء. وفقًا لدراسة "جوليان" (2019)، فإن القادة الذين يتمتعون بثقة عالية

يميلون إلى تحفيز الآخرين، لكن قد يؤدي هذا النوع من الثقة إلى تهميش آراء الآخرين، مما يحد من الإبداع الجماعي.

7. **المحافظة على علاقات ضيقة ومحددة** :يميل القائد الأوتوقراطي إلى الحفاظ على علاقات مهنية ضيقة مع الأعضاء، مما يتيح له التحكم في الديناميات داخل الفريق. هذه العلاقات المحددة تُعزز من مركزية السلطة، حيث يُفضل القائد الاحتفاظ بنفوذه على مجموعة صغيرة من الأفراد. يُشير "السعيد" (2020) إلى أن هذه العلاقات المحدودة قد تُعتبر سلاحًا ذا حدين؛ حيث تعزز من الكفاءة في اتخاذ القرارات، لكنها قد تُعيق التواصل الفعال وتحد من تبادل الأفكار.
8. **تفعيل أدوات الرقابة الصارمة** :يسعى القائد الأوتوقراطي إلى تفعيل أدوات الرقابة بصرامة لضمان تحقيق الأهداف. يُعتبر هذا النهج ضروريًا لضمان الالتزام بالقواعد والإجراءات، ولكنه قد يُفضي إلى بيئة عمل تُفتقر إلى المرونة. كما أشار "مايكل" (2018) إلى أن استخدام أدوات الرقابة بشكل صارم قد يؤدي إلى نتائج إيجابية على المدى القصير، لكنه يُخالف مبادئ المشاركة والتعاون التي تُعتبر ضرورية في بيئات العمل الحديثة.
9. **التوجه الحاد نحو النتائج** :يتميز القائد الأوتوقراطي بالتوجه الحاد نحو تحقيق النتائج، حيث يُفضل التركيز على الأهداف النهائية بدلاً من العمليات. هذا التوجه يُعتبر إيجابيًا في الحالات التي تتطلب سرعة في الإنجاز، ولكنه قد يُسبب أيضًا إغفال الجوانب الإنسانية للعاملين. وفقًا لـ"إدواردز" (2021)، فإن القادة الأوتوقراطيين الذين يركزون بشكل مفرط على النتائج يُمكن أن يُهملوا تطوير مهارات أعضاء الفريق، مما يؤثر سلبًا على التحفيز والمشاركة على المدى الطويل.

القائد الاوتوقراطي: بين الخيرية والتسلطية واللباقة:

القائد الأوتوقراطي هو قائد يميل إلى اتباع نمط قيادي يتميز بتركز السلطة في يده وحده أو في يد مجموعة مغلقة تحتكر اتخاذ القرار تجمعهم عقيدة مهنية واحدة، ومصلحة غامضة

مشتركة، ويتخذ القائد الاوتوقراطي القرارات بشكل منفرد دون استشارة أو إشراك الآخرين. ومع ذلك، يمكن تقسيم القادة الأوتوقراطيين إلى أنواع رئيسية ثالثة بناءً على سلوكهم وتوجهاتهم:

أ. **القائد الأوتوقراطي الخيِّر:**

هو قائد يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار بشكل مركزي، لكنه يستخدم هذه السلطة لتحقيق مصلحة المجموعة أو الفريق وليس لمصلحته الشخصية وفي ذلك يقترب من القيادة الابوية، و يتميز هذا النوع من القادة بعدة ممارسات إيجابية تجعلهم مختلفين عن القادة الأوتوقراطيين التسلطيين حيث تجده يتخذ القرارات بشكل أحادي، ولكن يهدف في قراراته إلى تحقيق مصلحة الجميع، كما يهتم برفاهية الفريق أو المجموعة، وقد يكون صارمًا في أسلوبه، لكنه يضع رفاهية العاملين أو المصلحة العامة نصب عينيه.، ويرى نفسه كمنقذ أو الشخص الذي يعرف الأفضل، وهو مسؤول عن النجاح، وقد يكون هذا النوع من القيادة فعالًا في المواقف الطارئة أو في الأوقات التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة في مسائل تخص المصلحة البعيدة للاتباع. الخيرية في القيادة الأوتوقراطية، كما يمكن أن تُعتبر القيادة الأوتوقراطية نموذجًا خيريًا عندما تكون نوايا القائد موجهة نحو تحقيق مصلحة الفريق أو المنظمة ككل. يتبنى القائد الأوتوقراطي أسلوبًا يركز على الإنتاجية والكفاءة، مما قد يؤدي إلى نتائج إيجابية في بعض الحالات. على سبيل المثال، في بيئات العمل التي تتطلب الاستجابة السريعة للأزمات، مثل الكوارث الطبيعية أو حالات الطوارئ، يمكن أن تُعزز القيادة الأوتوقراطية من فعالية الاستجابة، حيث يُمكن للقائد أن يتخذ قرارات سريعة تُحسن من فرص النجاح. ومع ذلك، فإن مفهوم الخيرية هنا يعتمد على مدى استجابة القائد لاحتياجات الأعضاء ومراعاة ظروفهم. حيث يُشير "بورتون" (2016) إلى أن القادة الذين يتبنون أسلوب القيادة الأوتوقراطية مع الحفاظ على الاحترام المتبادل والتفاعل الإيجابي مع الأعضاء يمكن أن يحفزوا بيئة عمل مثمرة.

خصائص القائد الاوتوقراطي الخيّر:

المسؤولية الاجتماعية

رغم أنه قد يتخذ القرارات بشكل فردي، إلا أن هذه القرارات تكون موجهة لتحقيق أفضل النتائج للمجتمع الذي يعمل فيه، و يضع المصلحة العامة فوق مصلحته الشخصية، فيمارس القائد الأوتوقراطي الخير سلطته بفعالية، لكنه يتحمل أيضًا مسؤولية اجتماعية تجاه أعضاء فريقه. فهو يدرك أن قراراته تؤثر بشكل مباشر على حياة الأفراد ورفاههم، مما يجعله يتخذ قرارات تستند إلى تقييم شامل لاحتياجات الفريق. يُشير "براك" (2017) إلى أن هذا القائد يوازن بين سلطته وواجباته الاجتماعية، مما يُعزز من شعور الأفراد بالأمان والانتماء.

النية الحسنة والتوجيه الإيجابي:

يهدف القائد الخيّر دائمًا إلى تحسين وضع الفريق أو المؤسسة، وبالتالي يسعى دائمًا؛ لتحقيق أهداف تعود بالفائدة على الجميع، مثل تحسين الأداء أو تحقيق النجاح الجماعي، فعلى الرغم من أن القائد الأوتوقراطي يعتمد على توجيه صارم، إلا أنه يستخدم أسلوب التوجيه الإيجابي لتشجيع الأعضاء على تحقيق أهدافهم. يقوم بتحفيزهم من خلال تقديم ملاحظات بناءة، مما يُعزز من ثقتهم بأنفسهم ويشجعهم على الابتكار. يُعتبر التوجيه الإيجابي أداة حيوية في قيادة الأفراد، حيث يُمكن أن يحسن من ديناميات الفريق (محمود، 2020).

1. **الاهتمام برفاهية الأتباع:**

: يهتم برفاهية أفراده ويدرك أهمية تحفيزهم والاهتمام باحتياجاتهم.

حتى مع اتباع نهج مركزي في اتخاذ القرار، فإنه يظهر التقدير لأفراد المجتمع الذي يعمل فيه ويحرص على رفاهيتهم.

2. **الصرامة مقابل المسؤولة:**

يمكن أن يكون القائد الخيّر صارمًا في تطبيق القواعد واللوائح لضمان الالتزام والتنظيم، لكن هذه الصرامة تأتي من منطلق إحساسه بالمسؤولية تجاه الفريق، وذلك بسبب أنه يسعى لضمان النظام والانضباط، لكنه لا يلجأ إلى التسلط أو الترهيب.

3. **الاستقرار والوضوح:**

يوفر بيئة عمل مستقرة حيث يعرف الجميع ما هو متوقع منهم، و يتخذ قرارات واضحة وثابتة، مما يمنح الفريق الشعور بالثقة.

4. **القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة:**

في الأزمات أو المواقف التي تتطلب رد فعل سريع، يكون القائد الأوتوقراطي الخيّر حاسمًا وسريعًا في اتخاذ القرار، مما يحافظ على استمرارية العمل وتجاوز الأزمات.

5. **تحمل المسؤولية:**

يتحمل مسؤولية قراراته ونتائجها، سواء كانت جيدة أو سيئة، لا سيما انه يرى نفسه مسؤولاً عن نجاح الفريق ويدرك أن قراراته لها تأثير مباشر عليهم وعلى العمل بشكل عام.

6. **الالتزام والانضباط:**

فهو يحاول دائما فرض معايير عالية من الانضباط والعمل الجاد على العاملين، ويشدد على أهمية الالتزام بالقواعد والإجراءات، وتراه يؤمن أن القيادة الصارمة ضرورية للحفاظ على النظام وتحقيق الأهداف بنجاح، كما يسعى القائد الأوتوقراطي الخير لتحقيق النتائج بشكل فعال، لكنه يفعل ذلك دون إلحاق الأذى بالعلاقات الشخصية داخل الفريق. يتجنب استخدام القوة بطريقة تسلطية، وبدلاً من ذلك يُشجع على التفاعل الإيجابي. هذا الأسلوب يعكس إدراكه لأهمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، ويُعتبر أمرًا أساسيًا لتحقيق التوازن بين الأداء الفردي والجماعي (فهد، 2021).

7. **التواصل الفعال:**

يمتاز القائد الأوتوقراطي الخير بقدرته على التواصل بوضوح مع الفريق. فهو يوضح الأهداف والتوقعات بشكل صريح، مما يساعد على تقليل الالتباس ويُعزز من الفهم المتبادل. يُعتبر التواصل الفعال ركيزة أساسية في تعزيز الثقة بين القائد والأعضاء، كما يُساعد على خلق بيئة عمل صحية (عبدالله، 2019).

القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة

يتمتع القائد الأوتوقراطي الخير بالقدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة تُعزز من المصلحة العامة، حيث يعتمد على البيانات والتحليلات قبل اتخاذ أي قرار، مما يُقلل من المخاطر المرتبطة بالقرارات الفورية. يُشير "هاني" (2022) إلى أن هذا النوع من القادة يُظهر التزامًا قويًا بتحقيق التوازن بين اتخاذ القرارات الحاسمة واعتبار الآثار المحتملة على الأفراد.

ب. القائد الأوتوقراطي التسلطي:

القائد الأوتوقراطي (الشرير أو التسلطي) هو شخص يستخدم سلطته بشكل مفرط لتحقيق أهدافه الشخصية أو لتأكيد سيطرته الكاملة على الآخرين، دون اعتبار لاحتياجاتهم أو آرائهم، إن هذا النمط من القيادة, لا يكترث بخلق بيئة سلبية؛ تؤدي إلى تآكل الروح المعنوية وخلق جو من الخوف والضغط، كما يُعتبر تجسيدًا لطبيعة القيادة التي تركز على السيطرة المطلقة وإخضاع الأفراد لإرادته الشخصية. يُعرف هذا النوع من القادة بقدرتهم على اتخاذ القرارات بشكل فردي، دون أي اعتبار لآراء الآخرين، مما يُسفر عن بيئة عمل مشحونة بالتوتر وعدم الثقة. يُظهر القائد الأوتوقراطي التسلطي انعدامًا في الحس الإنساني، حيث يتمسك بالسلطة ولا يُظهر أي رحمة تجاه الموظفين أو الفرق التي يقودها.

يتجلى تسلطه في استخدام القوة لتحقيق الأهداف، حتى وإن كان ذلك على حساب رفاهية الأفراد. وتجده يَعتمد على أساليب الضغط والترهيب، مما يُؤدي إلى خلق بيئة عمل مُحبطة، تقلل من حافز الموظفين على الابتكار وتطوير مهاراتهم. كما يشير "الحميدي" (2020) إلا أن هذا النوع من القيادة يتسم بضعف الاستجابة للتغذية الراجعة، حيث يميل القائد إلى تجاهل المشاعر والاحتياجات الفردية.

ونراه يعتاد على الممارسات الآتية:

تتضمن ممارسات القائد الأوتوقراطي التسلطي مجموعة من السمات والسلوكيات التي تؤثر سلبًا على الأفراد والبيئة العامة للعمل. فيما يلي تحليل مفصل لهذه الممارسات استنادًا إلى أدبيات الإدارة والقيادة:

1. **استخدام السلطة لفرض السيطرة الشخصية**

:يعتمد القائد التسلطي على سلطته لفرض رؤاه وأهدافه الشخصية، متجاهلًا احتياجات وأهداف الفريق. تشير "سميث" (2021) إلى أن هذا النوع من القادة غالبًا ما يسعى لتحقيق مكاسب شخصية بدلاً من العمل على تحقيق النجاح الجماعي، مما يؤدي إلى فقدان الثقة بين الأعضاء ويضعف الالتزام العام.

2. **القسوة وعدم المرونة** :يُعرف القائد الأوتوقراطي التسلطي بقسوته، حيث يفتقر إلى المرونة في التعامل مع الموظفين. يُظهر "الزيدي" (2018) أن القادة الذين يتسمون بالصرامة لا يأخذون في الاعتبار مشاعر الأعضاء أو احتياجاتهم، مما قد يُفضي إلى خلق بيئة عمل غير صحية. هذه القسوة تمنع الأفراد من التعبير عن أفكارهم أو مشاعرهم، مما يحد من فرص الابتكار والإبداع.

3. **إحباط الفريق وإقصاؤهم من اتخاذ القرار :**

يؤثر هذا النمط من القيادة بشكل مباشر على الروح المعنوية للفريق. إذ يعمل القائد التسلطي على إحباط الأعضاء من خلال استبعادهم من عملية اتخاذ القرار. كما يوضح "الأشقر" (2020) أن هذا السلوك يُفضي إلى انخفاض الحماس والدافع لدى الموظفين، مما يزيد من الشعور بالعزلة والقلق في بيئة العمل.

4. **نزاعات داخلية وتراجع الأداء :**

يُعتبر التواصل والانفتاح عنصرين أساسيين في أي منظمة ناجحة. ومع ذلك، فإن القيادة التسلطية تؤدي غالبًا إلى نزاعات داخلية، حيث يغيب الحوار الفعّال ويزداد التوتر بين

الأعضاء. يُشير "محسن" (2022) إلى أن غياب التواصل يؤدي إلى سوء الفهم وتفشي النزاعات، مما يُسهم في تراجع الأداء العام للمؤسسة.

5. **السيطرة المطلقة:** يحتكر السلطة ويأخذ جميع القرارات دون استشارة الآخرين أو السماح لهم بالمشاركة في صنع القرار، ويرى أن رأيه هو الأهم ولا يعطي أي وزن لآراء أو خبرات الآخرين.
6. **القمع:** يستخدم أساليب قمعية لفرض سيطرته، مثل التهديد بالعقاب أو إقصاء الآخرين في حال مخالفتهم لتوجيهاته ، بينما يعاقب على الأخطاء بشدة، ويقلل من قيمة النجاحات الفردية.
7. **التركيز على القوة الشخصية:** يهتم بتعزيز قوته وسلطته الشخصية أكثر من اهتمامه بمصلحة المجموعة، وغالبًا ما يضع مصالحه الشخصية أو أجندته الخاصة فوق مصالح الفريق أو المنظمة.
8. **إثارة الخوف:** يخلق بيئة من الخوف، حيث يشعر الموظفون بعدم الأمان أو القلق من اتخاذ أي قرارات أو أفعال قد تكون غير مرضية للقائد، لا سيما أنه يتم استخدام التخويف كأداة للسيطرة على الآخرين؛ من أجل ضمان التزامهم بتعليماته.
9. **التلاعب والتحكم العاطفي:** يستخدم أساليب التلاعب النفسي أو العاطفي؛ للتحكم في الآخرين وجعلهم ينفذون رغباته، بينما قد يزرع الانقسام بين أعضاء الفريق أو يثير الشكوك حول نواياهم؛ لضمان بقاءه في موقع القوة.
10. **عدم الشفافية:** يتخذ القرارات في الخفاء ولا يشارك المعلومات المهمة مع الفري،و يحاول إبقاء الآخرين في حالة من الجهل حول الأهداف العامة أو الوضع الحقيقي للمؤسسة، مما يعزز اعتماده على سلطته.
11. **العناد:** يتمسك بآرائه وأساليبه ولا يتقبل التغيير أو التطوير، كما أنه لا يفتح باب الحوار أو التفكير النقدي، ويرفض أي نقد أو اقتراحات تحسينية.

بين هذين النمطين، يعتمد تأثير القيادة الأوتوقراطية على نوايا القائد وكيفية استخدامه للسلطة. القائد الخيري يسعى لتحقيق المصلحة العامة رغم تركيز السلطة، بينما التسلطي قد يُستخدم السلطة بشكل مفرط لتحقيق أهداف شخصية على حساب الآخرين.

ج. القائد الأوتوقراطي اللبق:

هو نوع من القادة الأوتوقراطيين الذين يتمتعون بمهارات تواصل جيدة وقدرة على التعامل مع الآخرين، رغم أن لديهم أسلوب قيادة مركزي، وهو شخصية قيادية تتميز بقدرته على فرض آرائه وإدارة شؤون الفريق بأسلوب يبدو سلسًا وخاليًا من التوتر. على الرغم من أن هذا النوع من القيادة قد يبدو جذابًا في البداية، إلا أن تأثيراته العميقة قد تؤدي إلى آثار نفسية سلبية على الأفراد وبيئة العمل على المدى الطويل. يتمكن هذا القائد من تمرير ما يريد دون إثارة الاعتراض، مما يجعل الأعضاء يشعرون بأنهم متفقون معه حتى في الحالات التي قد تضرهم. هذا الأسلوب قد يخلق شعورًا بالافتقار إلى السيطرة ويؤدي إلى مشاعر القلق والاكتئاب بين الأفراد، مما يؤثر سلبًا على إنتاجيتهم ورفاهيتهم النفسية. بالإضافة إلى ذلك، فإن التشوش الذي ينجم عن عدم وضوح الأهداف والرؤى يُسهم في انعدام الثقة داخل الفريق ويعوق الابتكار والإبداع، حيث يتجنب الأفراد تقديم أفكار جديدة خوفًا من الرفض أو الاستبعاد. بالتالي، يجب على المؤسسات أن تكون واعية لهذه الديناميات وأن تبحث عن أساليب قيادة تعزز من التواصل والاحترام المتبادل لتحقيق بيئة عمل صحية ومستدامة (Goleman (2000، و نورد هنا بعض الخصائص السلوكية للقائد الأوتوقراطي اللبق:

1. **التواصل فعال:** يتمتع القائد اللبق بمهارات تواصل قوية، مما يساعده في توصيل رؤيته وأفكاره بوضوح لفريقه، و يستخدم الفصاحة اللغوية بطريقة تؤثر على الآخرين وتُشعرهم بأنهم جزء من العملية.
2. **المرونة:** رغم أنه يتخذ القرارات بشكل فردي، إلا أن القائد اللبق قد يظهر بعض المرونة في طريقة تعامله مع التحديات، بينما قد يستمع إلى آراء العاملين ويأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار، مما يزيد من فرص نجاح تلك القرارات.

3. **التفهم والاحترام:** يظهر هذا النوع من القادة تفهمًا لاحتياجات وأفكار جماعة الموظفين، مما يساهم في بناء الثقة والاحترام المتبادل، وهذا ربما يساعد في تقليل التوتر وزيادة التعاون، رغم أن كل ذلك يعتبر أسلوب ذكي لدعم توجهاته المركزية الصارمة.
4. **التوجيه الإيجابي:** يقدم توجيهات واضحة، ويستخدم أسلوب التحفيز والإلهام بدلاً من القمع أو التهديد، مما يساعد في رفع الروح المعنوية للفريق، بينما يجعل كل ذلك في خدمة تطلعاته الخاصة.
5. **القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة:** لا يتردد القائد الأوتوقراطي اللبق في اتخاذ القرارات الحاسمة عندما تكون الظروف تستدعي ذلك، لكنه يقوم بذلك بطريقة تضمن أن يبقى الفريق مدعومًا ومشجعًا.

بشكل عام، يعتبر القائد الأوتوقراطي اللبق أكثر فعالية في بيئات العمل التي تتطلب الانضباط والالتزام، لكنه يعرف كيفية التوازن بين السلطة والتواصل الفعال مع الآخرين.

عيوب القيادة الاوتوقراطية اللبقة:

رغم أن اللباقة تساعد في الحفاظ على علاقات جيدة وتجنب الصراعات، إلا أن هذا النمط القيادي يمكن أن ينطوي على بعض العيوب، منها:

1. **التحكم المفرط مع تغليف ناعم:** رغم اللباقة في التعامل، يظل القائد الأوتوقراطي اللبق متحكمًا بشكل كامل في صنع القرار، مما قد يجعل أعضاء الفريق يشعرون بأن آرائهم ليست ذات قيمة حقيقية قد يُخفي اللباقة حقيقة أن القرارات النهائية دائمًا تُتخذ بشكل فردي، مما قد يؤدي إلى إحباط الفريق على المدى الطويل.
2. **إرباك الفريق بسبب التناقض:** اللباقة في التعامل قد توحي بأن القائد منفتح على الأفكار والاقتراحات، ولكن اتخاذ القرارات بشكل فردي في النهاية قد يخلق شعورًا بالتناقض لدى الفريق أعضاء الفريق قد يعتقدون أن آرائهم ستؤخذ بعين الاعتبار، لكنهم يكتشفون في النهاية أن القرارات لا تعتمد على مساهماتهم، مما يسبب ارتباكًا وخيبة أمل.

3. **إرضاء العلاقات على حساب الحسم:** قد يحاول القائد الأوتوقراطي اللبق تجنب المواجهات المباشرة أو اتخاذ قرارات حازمة للحفاظ على العلاقات الإيجابية، وهذا قد يؤدي إلى تجنب معالجة القضايا المهمة أو تأجيل القرارات الصعبة هذا النهج يمكن أن يؤدي إلى تراكم المشكلات بسبب عدم معالجتها بفعالية.
4. **الإفراط في السيطرة مع تخفيف الصراع الظاهر:** اللباقة قد تُخفي الصراع أو الاحتكاكات التي قد تكون ضرورية أحيانًا للنمو والتغيير. بينما يتجنب القائد الصراعات المفتوحة، قد تتفاقم مشكلات تحت السطح وتؤدي إلى توتر في العلاقات الداخلية هذه المشكلات المكبوتة قد تؤدي إلى انهيار في العلاقات عندما تظهر لاحقًا بسبب تراكم الضغوط.

الفصل الثاني: القيادة الديمقراطية والتشاركية:

تمهيد

تُعتبر القيادة التشاركية أسلوبًا إداريًا يتيح للموظفين من خارج الهيكل الإداري المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يعزز من التفاعل بين الأفراد ويؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. إن المفهوم التشاركي للقيادة يعبر عن الاساس البنيوي الذي يُشكّل الوسط الطبيعي والوظيفي لممارسة العمل القيادي بصوره المتعددة، سواء التفاعلية أو الديمقراطية أو التبادلية أو التحويلية.

فهي لا تمثل نمطًا منفصلًا أو تقنية إدارية محدودة، بل تُجسّد المنظومة القيمية والسلوكية التي تسمح لتلك الأنماط بأن تتحقق فعليًا في السياق المؤسسي والاجتماعي. فالتشاركية تقوم على مبدأ جوهري: أن القيادة لا تُمارَس من خلال التفاعل الواعي مع الأفراد، وتمكينهم من المساهمة في صنع القرار، وتبادل الرؤى، وتحقيق الأهداف المشتركة.

وفي هذا الإطار، تُعد القيادة التفاعلية امتدادًا حيًا للتشاركية، حيث يُعاد تشكيل الأسلوب القيادي لحظة بلحظة وفقًا للظروف المتغيرة. كما تُجسّد القيادة الديمقراطية التشاركية في صورة ثقافية تُعزز الحقوق والمساءلة والمساواة. أما القيادة التبادلية، فترتكز على التبادل المنظم للمصالح، لكنها لا تكتمل إلا ضمن بيئة تشاركية تسمح بالتفاوض والتفاهم. والقيادة التحولية، التي تسعى إلى إلهام الأفراد وتغيير الواقع، تجد في التشاركية أرضية خصبة لبناء الثقة وتوليد الالتزام.

الوحدة الأولى: القيادة التشاركية

من أشهر التعريفات للقيادة التشاركية هو الذي قدمه كل من Kirkpatrick & Locke (1996)حيث يُعرفونها بأنها "عملية يتعاون فيها القائد مع المرؤوسين في اتخاذ القرارات، مما يعزز الشعور بالمشاركة والالتزام". رغم أن التعريف واضح ومركز إلا أن هناك عدة تفاصيل

مثيرة للانتباه لم يحط بها التعريف، ما يجعله لا يضيف الجديد عن تعريف القيادة الديموقراطية التي تدعو الى الشوى والعمل التشاركي ومن هنا سوف نورد للقارئ تعريفا نعتقد ان يكون فريدا ويسلط الضوء على أهم الجوانب فالقيادة التشاركية هي: ممارسات تعاونية ذكية من خلال تحفيز المرؤوسين من خارج الهيكل الإداري الادلاء بآرائهم في القرارات التي تتطلب إنضاجا فنيا وتتعلق بالمشكلات المهنية ذات الاختصاص الدقيق، ويتمير السلوك التشاركي في ضوء هذا المفهوم ببعض الخصائص الواردة فيما يأتي:

أ. احتفاظ القائد بحق اتخاذ القرار

على الرغم من أن القيادة التشاركية تشجع على مشاركة الموظفين، إلا أن القائد يحتفظ دائمًا بحق اتخاذ القرار النهائي. هذا يعني أن القائد هو المسؤول عن تقييم الخيارات المتاحة واختيار الأنسب بناءً على المعطيات المتاحة، وذلك وفقًا لدراسة *Northouse (2018)*، فإن القادة الذين يمارسون القيادة التشاركية يتمتعون بقدرة على الموازنة بين مشاركة الأعضاء واحتفاظهم بالسلطة. هذا التوازن يُعتبر ضروريًا في ضمان عدم فقدان التركيز على الأهداف التنظيمية.

ب. التركيز على المسائل الفنية المعقدة

تُعد القيادة التشاركية مثالية للمسائل الفنية المعقدة حيث يُمكن للموظفين تقديم وجهات نظرهم وآرائهم، مما يساعد في تحسين جودة القرارات.

وهنا وجدنا في دراسة أجرتها *Vroom*و*Jago (2007)*، أظهرت النتائج أن الممارسة القيادية التي تتيح المشاركة في القضايا الفنية المعقدة تحقق نتائج أفضل، حيث تسهم الخبرات المختلفة في تطوير حلول مبتكرة للمشكلا، فعلى سبيل المثال، عند مواجهة ضعف البنية التحتية الرقمية في المستشفيات الحكومية، ساهم إشراك الأطباء والمبرمجين وممثلي المرضى في تصميم تطبيق بسيط يعمل دون اتصال، مما خفّض الأخطاء الطبية بشكل ملحوظ. وفي

سياق إعادة الإعمار بعد الأزمات، أدى إشراك المهندسين والمجتمع المحلي في تحديد أولويات المشاريع إلى اعتماد نموذج "الموازنة التشاركية"، الذي عزز العدالة في توزيع الموارد. كذلك، في بيئة جامعية محاصرة، ساهم تعاون أعضاء هيئة التدريس والطلاب وخبراء التكنولوجيا في تطوير منصة تعليمية محلية مفتوحة المصدر، تعتمد على تقنيات منخفضة الاستهلاك للبيانات وتتكامل مع أدوات الذكاء الاصطناعي، مما مكّن من تجاوز القيود التقنية وتعزيز الوصول إلى المعرفة. هذه الأمثلة تجسد كيف أن القيادة التشاركية تؤدي إلى تحسين جودة القرار، وكذلك تفتح المجال أمام حلول تتسم بالابتكار والملاءمة.

ج. عدم التقييد بإطار هيكلي

تختلف القيادة التشاركية عن القيادة الديمقراطية، حيث لا تُعتبر المشاركة في إطار هيكلي. في القيادة الديمقراطية، تُمنح كل الأصوات وزناً متساويًا، مما قد يؤثر على السلطة. بينما في القيادة التشاركية، يُستخدم النظام الهيراركي بشكل واضح، حيث يُعتبر القائد هو الشخص الذي يتحمل مسؤولية القرار النهائي.

وتشير دراسة *Yukl (2010)* إلى أن القيادة التشاركية تسمح بتحديد المسؤوليات بشكل أوضح، حيث يبقى القائد في موضع السلطة دون تفويض كامل للقرارات، مما يسهل تنفيذ استراتيجيات معينة دون الاضطرار إلى الرجوع إلى جميع الأعضاء في كل قرار.

فوائد القيادة التشاركية:

لممارسة القيادة التشاركية بعض الفوائد التي تميز القائد عن غيره ممن لا يهتمن بالسلوك التشاركي ونورد اهما فيما يأتي: بن طالب (2025).

- زيادة الالتزام :عندما يُسمح للموظفين بالمشاركة، فإنهم يشعرون بالتقدير، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام والولاء للمنظمة.

- تحسين الأداء :بفضل استخدام الخبرات والمعرفة الجماعية، يتم تحسين جودة القرارات والأداء العام للمنظمة.
- تعزيز الابتكار :تسهم المشاركة في إنتاج أفكار جديدة وحلول مبتكرة، حيث يُتيح الموظفون إبداء آرائهم وتجاربهم.

التحديات المحتملة عند ممارسة الأسلوب التشاركي: (بن أحمد،2021)

- صعوبة اتخاذ القرار :يمكن أن يؤدي جمع آراء متعددة إلى تأخير اتخاذ القرارات، مما قد يؤثر على سرعة التنفيذ.
- تفاوت مستوى المشاركة :قد يختلف مستوى مشاركة الأعضاء بناءً على خبراتهم، مما قد يؤدي إلى عدم توازن في تقديم الآراء.
- الإرهاق الناتج عن المشاركة :قد يشعر بعض الموظفين بالضغط نتيجة للمشاركة المستمرة، مما قد يؤدي إلى تراجع الدافع.

ووبالتالي تُعتبر القيادة التشاركية أسلوبًا فعالًا لتعزيز التعاون والإبداع داخل المنظمات، مع الاحتفاظ بحق اتخاذ القرار للقائد وذلك لأن العملية التشاركية تأتي طوعا أي من خارج فروض اللوائح التي تدعو الالتزام بالإجراءات القانونية ضمن الدوائر التنظيمية الرئيسية ومفاصل اتخاذ القرار، يقوم القائد بممارة التشاركية من خلال التركيز على القضايا الفنية المعقدة وعدم التقييد بإطار هيكلي صارم، ويُمكن لهذا الأسلوب أن يُسهم في تحسين الأداء العام وتعزيز الابتكار. ومع ذلك، يجب على القادة توخي الحذر من التحديات المحتملة والعمل على تطوير استراتيجيات مناسبة لإدارة المشاركة بشكل فعّال.

الوحدة الثانية: القيادة الديموقراطية

تمهيد:

في مسار تطور الفكر الديمقراطي عبر التاريخ، كان النظام الديمقراطي حلماً إنسانياً سعت الشعوب إلى تحقيقه؛ لتعزيز فرص إقامة العدل واحترام القيم الانسانية، حيث تُعد الديمقراطية أسلوباً إدارياً ينبع من رغبة عميقة في إشراك الأفراد في القرارات المؤثرة على حياتهم.

لقد برز هذا الفكر منذ عهد أثينا القديمة عندما قدّم المجتمع الإغريقي مفهوماً أولياً للمشاركة السياسية، معتمدًا على أسلوب مبدأ التمثيل والمساواة بين المواطنين في اتخاذ القرارات، وقد امتد تطور هذا المفهوم عبر الزمن حتى وصوله إلى عصر التنوير في أوروبا، حيث كان للفلاسفة دور كبير في بلورة أفكار الحرية والعدالة، ومع توسع المفهوم وتعمقه تطوّر ليشمل شعوبًا وثقافات مختلفة حول العالم.

ومع نهاية الحروب العالمية وظهور مؤسسات الأمم المتحدة، أصبحت الديمقراطية رمزاً عالمياً لمكافحة الظلم وتعزيز حقوق الإنسان، ووجدت مكاناً ثابتاً في أنظمة الحكم المختلفة.

ولقد أدى النظام الديمقراطي العبقري إلى دعم الحريات العامة وتثبيت سياسات التعددية التي مكّنت المجتمع من التعبير عن تطلعاته وأفكاره بحرية كاملة.

أما الديموقراطية في الثقافة العربية، ظل تطبيقها ضعيفاً بسبب التحديات السياسية والاجتماعية. فمعظم الدول العربية لا تزال تتجه نحو المركزية في اتخاذ القرار، وتركز على قيود اجتماعية وسياسية تحد من حرية التعبير وحق المشاركة العامة.

هذه الأنظمة تعتمد غالباً على السلطة الفردية، حيث تكون المشاركة محدودة وتأخذ طابعاً شكلياً، ما يؤثر على نمو الأفكار القيادية الفعالة في مجتمعات الأعمال ويعيق توسع هذا الفكر بشكل فاعل.

وهناك مجموعة من العوامل التي ساعدت في دفع القطاع الإنتاجي والعمل المؤسسي إلى تبني الأسلوب الديموقراطي في قيادة الاعمال الإدارية:

أولا: عوامل زيادة التوجه الديموقراطي في قطاع الاعمال:

العوامل التنافسية

في ظل السوق العالمي المتسارع، حيث تتنافس المؤسسات على جذب العملاء والاحتفاظ بهم، أصبح من الضروري أن تتبنى القيادات أساليب قيادة مرنة وقابلة للتكيف مع مستجدات العمل والتطورات المتلاحقة في حركة الأسواق واتساعها بشكل سريع لتحتوى أعداد هائلة من المنتجين في القطاعات الاقتصادية، ويعمل الفكر الديموقراطي على تشجيع المشاركة الفعالة لنطاق واسع من الافراد العاملين في الدوائر الإدارية المختلفة داخل المنظمات، كما تجد ذلك النظام يخلق بيئة تحفيزية تتجاوز التقيد بالهرمية التقليدية وبالتالي يمكن اعتبار المدخل الديموقراطي أساس للمدخل التشاركي الذي سنتطرق اليه بنقاش خاص فيما بعد.

إن هذا النوع من القيادة يمكن القادة من الاستفادة من الأفكار المتنوعة والمبتكرة التي يقدمها الموظفون، مما يعزز القدرة التنافسية للمنظمة.

كما إن التنافسية في السوق تفرض على القادة توظيف ما بوسعهم من إمكانيات بشرية وموارد من بما يؤدي إلى نمو التفكير خارج الصندوق، واعتماد نهج يمكّن العاملين من إبداء آرائهم والمشاركة في صنع القرارات.

هذا الأمر لا يُعزز فقط العمل بروح الفريق، بل يُحفز أيضًا الإبداع ويعزز الابتكار، فالأفكار الجديدة هي ما يميز المؤسسات الناجحة عن تلك التي تظل عالقة في إطار القواعد التقليدية التي تتآكل من مرور الزمن.

عندما يشعر الموظفون بأن لديهم صوتًا ووزنًا في عملية اتخاذ القرار، يزداد لديهم الدافع للإنتاج والتفاني في العمل، مما ينعكس إيجابيًا على أداء المنظمة ككل، وعلى سبيل المثال، شركة **(3M)** والمعروفة أيضًا باسم"Minnesota Mining and Manufacturing Company" ، هي شركة متعددة الجنسيات تأسست في عام 1902. يقع مقرها الرئيسي في سانت بول، ولاية مينيسوتا،

الولايات المتحدة. تشتهر (M3) بابتكاراتها المتعددة وتنوع منتجاتها التي تشمل مجموعة واسعة من الفئات إنها تُعتبر أنموذجًا يحتذى به، حيث تشجع الموظفين على تخصيص 15% من وقتهم لتطوير مشاريعهم الخاصة، مما أدى إلى العديد من الابتكارات الناجحة مثل **Post-it Notes.** وهي أوراق لاصقة صغيرة تُستخدم لتدوين الملاحظات أو الرسائل القصيرة، تم تطويرها من قبل شركة (M3)في السبعينات، وهي معروفة بقدرتها على الالتصاق بسهولة وإمكانية إزالتها دون ترك آثار على السطح الذي تم لصقها عليه التي انتشر استخدامها في شتى انحاء العالم Gulati, R. (2019).

العوامل الأخلاقية

لقد أصبح التحول نحو القيادة الديمقراطية في المنظمات ظاهرة علمية وعملية بارزة في عالم الأعمال الحديث، وهي ليست مجرد استجابة للتغيرات التنافسية، بل هي تعبير عميق عن الأخلاق والقيم التي تضبط سلوكيات الأفراد والمجموعات في بيئات العمل.

إن تزايد الاهتمام بقيم العدل والنزاهة والتشاركية في المجتمع يمتد أثره إلى قطاع الاعمال على افتراض ان العاملين هم أعضاء في المجتمع العام قبل أن يكون اعضاءً في المنظمات ما يعمل على استيراد الملامح الثقافية من خارج البيئات التنظيمية بسهولة، الامر الذي دفع المنظمات إلى تعزيز بيئة منفتحة وشفافة، حيث يشعر الأفراد بأن آرائهم تُحتَرم، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية.

تُعتبر الأخلاق من العوامل الرئيسية التي تشكل القيم المؤسسية، فالتوجه نحو القيادة الديمقراطية يعكس الالتزام بمبادئ العدالة والعمل التعاوني المشترك وتقبل التنوع في الأفكار والجنسيات والخلفيات الحزبية والثقافية.

عندما يتبنى القادة هذه القيم، فإنهم لا يعملون فقط على تعزيز ثقافة التعاون، بل يتخطى الامر ذلك إنهم بذلك يمتلكون الشجاعة الكافية التي تجعلهم يسهمون في خلق بيئة عمل تدعم الابتكار وتزيد من جودة الحياة الوظيفية.

يقول شميت (2014) إن القيم الأخلاقية تعزز من الثقة بين الأفراد، مما ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة ويزيد من قدرتها على التكيف مع التحديات بينما، كانت المؤسسات قديما تتبع نماذج قيادية تُركز على السلطة والسيطرة، ولكن مع ارتفاع مستوى الوعي الاجتماعي وظهور الحركة الديمقراطية، بدأت العديد من المنظمات في إعادة تقييم أساليبها، وقد حازت تلك الظاهرة على اهتمام كثيرا من المفكرين الذين ناقشوا فعالية اتباع الأسلوب الديموقراطي في إدارة المنظمات ويتفق العديد منهم على أن نجاح أي منظمة يعتمد على مدى قدرتها على تبني القيادة الديمقراطية، حيث يذكر براون (2019)، أن المنظمات التي تُمارس القيادة الديمقراطية ليست فقط أكثر نجاحاً، بل أيضاً تكون قادرة على جذب المواهب والحفاظ عليها.

رغم ذلك علينا ان نفهم أن تبني المنهج الديمقراطي في قيادة المنظمات ليس مجرد خدمة مجانية لأجل سواد عيون الافراد في المنظمة؛ بل يمتد ليشمل نتائج إيجابية ملموسة تؤثر على الأداء المالي والنمو الاقتصادي، إذ أن هذه القيم، التي تعزز من الشفافية والمشاركة، تعمل على بناء بيئة عمل محفزة، مما يسهم في زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم على الابتكار، فالشركات التي تتبنى أساليب القيادة الديمقراطية تتمتع بزيادة في القدرة التنافسية، مما يفتح أمامها أبواب التمويل والاستثمار بشكل أكبر(Zhang & Chen, 2018) ، علاوة على ذلك، تؤدي هذه الممارسات الأخلاقية إلى تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يقلل من التكاليف المرتبطة بغياب الثقة أو النزاعات الداخلية، وبالتالي، يصبح بإمكان المؤسسات الاستفادة من هذه الثقة لتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الربحية، إن هذه الفوائد ليست مجرد تأثيرات جانبية بل هي بمثابة استثمار استراتيجي يعود بالنفع على المنظمة ككل، ويساهم في تحقيق أهدافها طويلة المدى (Schmidt, 2014).

العوامل القانونية والتشريعات الحكومية:

تعتبر العوامل القانونية والتشريعات الحكومية التي لها دور كبير في توجيه أصحاب العمل نحو تبني أسلوب القيادة الديمقراطية في الإدارة، لما في ذلك تعزيز استقرار المؤسسات وتقليل المخاطر المرتبطة بالصراعات الداخلية. فالديمقراطية الإدارية، التي تتيح للموظفين التفاعل بحرية والتعبير عن آرائهم، تسهم في تخفيف التوترات وتحسين التواصل بين الإدارة والعاملين، مما يخلق بيئة عمل أكثر استقراراً، وهو ما يتماشى مع المصلحة العامة التي يسعى القانون إلى تحقيقها. على سبيل المثال، قوانين حماية المبلغين عن المخالفات في بعض الدول تُشجع على كشف الفساد وتعزز الثقة بين الإدارة والعاملين، وتؤدي إلى تبني ممارسات ديمقراطية أكثر شمولية تعزز مناخ العمل الإيجابي.

بالإضافة إلى ذلك، تسهم القيادة الديمقراطية في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمجتمع ككل. فحين توفر القوانين بيئات عمل تشجع على التفاعل الديمقراطي، تكون الشركات أكثر قدرة على الابتكار وزيادة إنتاجية العاملين، وهذا يعود بالنفع على الاقتصاد الوطني من خلال زيادة النمو وتوفير فرص العمل. كما أن السياسات الحكومية التي تشجع على القيادة الديمقراطية تهدف إلى ضمان أن الشركات لا تبحث عن الربح فقط بل تتحمل مسؤوليات اجتماعية تجاه موظفيها والمجتمع، مما يعزز من العدالة الاجتماعية والاستقرار الاقتصادي العام Barnett, M. L., & King, A. (A2008)

العوامل الثقافية

تلعب الثقافة الاجتماعية دوراً محورياً في تشكيل الأساليب القيادية المتبعة داخل منظمات الأعمال. ففي المجتمعات التي تُقدّر قيم التعاون، والاحترام المتبادل، وتقبل الآراء المختلفة، تبرز الحاجة إلى اتباع أسلوب القيادة الديمقراطية. هذا النوع من الثقافة يُشجع القادة على إشراك الموظفين في صنع القرارات، مما يزيد من التزام الأفراد وتحفيزهم، ويعزز بيئة العمل التعاونية التي تتيح للأفكار

الإبداعية أن تتطور وتزدهر، بينما القيادة التي تتجاهل القيم الثقافية والتقاليد الاجتماعية تخلق مقاومة داخلية، مما يجعل قبول الموظفين أو تكيفهم مع النهج القيادي الجديد أكثر صعوبة.

على سبيل المثال، في المجتمعات ذات الثقافة الاجتماعية التي تقدر "التراتبية العالية"[1] والاحترام الشديد للسلطة، قد تواجه القيادة الديمقراطية تحديات عديدة، حيث تَعتبر إشراك الموظفين في صنع القرار وتوزيع الصلاحيات نوعاً من ضعف السلطة. وهذا الإعتبار يمكن أن يؤدي إلى حالة من الفوضى والتشكيك في كفاءة القيادة، حيث قد يشعر الموظفون أن غياب التوجيه الصارم يهدد النظام الداخلي للمنظمة، ففي الثقافات التي تقدر التواصل غير المباشر وتحترم الخصوصية الاجتماعية (مثل بعض المجتمعات الآسيوية)، قد يواجه المديرون القادمون من ثقافات غربية ذات طابع مباشر وصريح في التواصل (صعوبة في بناء الثقة مع الموظفين).

فقد يؤدي الأسلوب المباشر إلى إرباك أو إحراج الموظفين، ويحد من انفتاحهم على مشاركة الأفكار أو التعبير عن آرائهم(House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. 2004).

ثانيا: مفهوم القيادة الديمقراطية:

تُعد القيادة الديمقراطية من أبرز أنماط القيادة التي نشأت في ظل التحولات الفكرية والاجتماعية التي أعادت تعريف العلاقة بين الفرد والمؤسسة، وبين السلطة والمشاركة. فهي تقوم بالأساس على تمكين الأفراد من التعبير عن آرائهم المهنية والمساهمة في صنع القرار، بما يعكس احترامًا لكرامتهم الفكرية وقدرتهم المهنية. غير أن هذا المفهوم، رغم شيوعه، يبقى في كثير من الأحيان مجرد إطار فلسفي أو شعار تنظيمي ما لم يُترجم إلى ممارسات إدارية ملموسة.

وهنا تبرز القيادة الديمقراطية بوصفها الامتداد القيمي والسلوكي لمفهوم القيادة التشاركية، إذ تستند إلى بنيتها التنظيمية وتُفعّل مبادئها في سياق أوسع من الحقوق والمساءلة والمساواة. فالتشاركية

[1] القائد الإداري يتمتع بسلطة مركزية قوية، ويتخذ القرارات بشكل منفرد أو ضمن نطاق ضيق من الاستشارة، بينما يُتوقع من المرؤوسين الالتزام بالتوجيهات دون تجاوز السلم الإداري

ليست مجرد نمط إداري، بل هي الأساس البنيوي الذي يُمكّن الديمقراطية من أن تتحقق داخل المؤسسات، حيث تُعاد صياغة العلاقة بين القائد والمرؤوسين على نحو يتيح المشاركة الفاعلة دون الإخلال بالتسلسل القيادي أو المسؤولية الإدارية. ومن هذا المنطلق، فإن القيادة الديمقراطية تُجسّد التشاركية في صورة ثقافية وسلوكية أكثر شمولًا، تُعزز من شرعية القرار، وتُرسّخ ثقافة تنظيمية قائمة على الحوار، الثقة، والتمكين.

حيث تُعد الديمقراطية تجليًا إنسانيًا موسّعًا لمبدأ التشاركية، وتُعيد إنتاجه في صورة أكثر وضوحا تتطلب حضورًا أخلاقيًا ومؤسسيًا متماسكًا. ففهم القيادة الديمقراطية لا يكتمل إلا باستيعاب التشاركية كمفهوم تأسيسي، يُشكّل الأرضية التي تنمو عليها الممارسات الديمقراطية، ويمنحها قابلية التحقق في الواقع الإداري المعاصر.

ومن هنا بالاستناد إلى ما ورد في دليل مصطلحات هارفارد بزنس ريفيو، والذي يستند إلى تصنيف عالم النفس الأميركي دانييل غولمان المنشور عام 2000، يمكن تقديم تعريف نصي للقيادة الديمقراطية على النحو التالي: لقيادة الديمقراطية (Democratic Leadership) **هي نمط قيادي يُشجّع العاملين على إبداء آرائهم في القرارات التي تؤثر في أهدافهم، وفي الكيفية التي يؤدون بها عملهم. يقوم القائد الديمقراطي ببناء الثقة والاحترام والالتزام من خلال مشاركة الأفكار مع الفريق، والاستماع إلى مخاوفهم، مما يُعزز التعاون، ويحفّز الإبداع، ويُرسّخ الإنصاف في بيئة العمل.** يُظهر التعريف بوضوح أن القيادة الديمقراطية تقوم على إشراك العاملين في القرارات التي تؤثر في عملهم، وتعزيز الثقة والتعاون من خلال الاستماع والتفاعل. وهذا الفهم ينبثق من مفهوم القيادة التشاركية الذي يُعد البنية التنظيمية الأساسية التي تسمح بحدوث هذا النوع من التفاعل.

ففي حين أن القيادة الديمقراطية تُركّز على الحقوق والمساواة والمساءلة، فإن القيادة التشاركية تُوفّر الآليات العملية التي تُترجم هذه المبادئ إلى واقع إداري ملموس. التشاركية تُحدّد كيف تُدار الاجتماعات، كيف تُوزّع الأدوار، وكيف يُصاغ القرار الفني ضمن بيئة تفاعلية.

ثالثا: السمات الرئيسية للقائد الديمقراطي:

يشير Northouse, P. G. (2018) إلى مجموعة من السمات الأكثر شهرة وأهمية للقائد الذي يمارس الأسلوب الديموقراطي في عمله.

1. **الثقة والتمكين:** ينبغي على القائد إذا قرر أن يكون ناجحا وفعالا ونرى أن عليه أن يمنح الثقة للأعضاء ويتيح لهم حرية التصرف والإبداع، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والتمكين، الأمر الذي يجعلهم في قمة الاهلية من أجل التعبير عن آرائهم الجادة والناضجة.
2. **التحفيز والاحترام المتبادل** :يحترم القائد الديمقراطي وجهات نظر الآخرين ويعمل على تحفيزهم من خلال تقديم الدعم والتوجيه بدلاً من فرض الأوامر وهذا بدوره يشجعهم على مواصلة النشاط ورفع الشغف إلى المشاركة والتفاعل أثناء الاجتماعات بدلا من مشاعر اليأس والخمول التي قد تتولد عن استهتار القائد بهم وبآرائهم.
3. **التواصل الفعّال:** إذا كنت ترغب أن تكون القائد الديمقراطي الناجح اعتمد بشكل كبير على التواصل المفتوح والشفاف، ابتعد عن الانطواء ومظاهر النرجسية التي تسبب في عزلك عن أحساس العاملين حولك، فأنت بذلك تتميز بقدرتك على توصيل الأفكار والآراء بوضوح، كما عليك أن تتذكر دائما أن تشجع الحوار المستمر بين العاملين، إن القدرة على الاستماع للآراء المختلفة تعزز بيئة العمل وتجعل الأفراد يشعرون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار
4. **القدرة على التفويض:**القائد الديمقراطي تراه يمتلك مهارة عالية في تفويض المهام والمسؤوليات، بدلاً من هدر طاقاته الفكرية كاملة في اتخاذ جميع القرارات بنفسه، ولتطبيق ذلك بنجاح عليه أن يثق بالعاملين معه ويمنحهم الحرية في اتخاذ قرارات متعلقة بأعمالهم، مما يُعزز شعورهم بالاستقلالية ويزيد من إنتاجيتهم، لاحظ أن التفويض الفعال يسهم في بناء الثقة بين القائد والفريق ويساعد في تطوير مهارات الفريق كذلك وهذا بدوره يعزز الأداء العام.
5. **تشجيع الإبداع والابتكار: ممارسة** القيادة الديمقراطية تتطلب من القائد أن يحفز على الابتكار من خلال توفير بيئة مرنة تشجع الأفراد على تجربة أفكار جديدة غير مألوفة

وغالبا تبدو غير منطقية مع ملاحظة ان القائد يحتاج إلى مستويات عالية من النضج والتوازن الفكري حتى يستطيع تمرير هذا السلوك.

إن هذه البيئة التشاركية الخلاقة قد تعزز حرية التفكير والإبداع، مما يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وتعزيزالقدرة على مواجهة التحديات بطرق جديدة ومبتكرة.

5. **تقدير آراء الآخرين واحترام التنوع:**

أحد الخصائص الأساسية للقائد الديمقراطي هو احترامه للتنوع في الآراء والخبرات، كما يُتيح القائد الديمقراطي الفرصة للجميع للتعبير عن أفكارهم، ويعتبر هذه المساهمات قيمة ولها أثر فاعل في تحسين الأداء العام للمنظمة، كما إن هذه السمة تجعل العاملين أكثر تماسكًا وتخلق بيئة تشجع على التعلم من بعضهم البعض.

6. **تحفيز المشاركة الفعالة:**

القائد الديمقراطي يشجع على المشاركة الفعالة في كل مرحلة من مراحل العمل. سواء كان ذلك من خلال الاجتماعات المنتظمة أو جلسات النقاش، فإن القائد الديمقراطي يسعى دائمًا إلى إشراك الجميع في عملية اتخاذ القرار، مما يجعل كل فرد يشعر بقيمته في الفريق.

7. **المرونة في اتخاذ القرارات:**

القيادة الديمقراطية تتطلب من القائد مرونة في اتخاذ القرارات بناءً على المشورة والنقاشات الجماعية، فالقائد الديمقراطي تجده يتفهم أن أفضل الحلول قد تأتي من الأفكار المشتركة والتعاون ومن المدهش أن هذه المرونة تجعل القائد أكثر قدرة على الاستجابة لتحديات العمل والتكيف مع التغيرات، فلا يمانع القائد من التنازل عن رأيه والخضوع إلى آراء الآخرين عندما تكون آراؤهم أعمق وأشمل، رغم فعالية هذا السلوك القيادي الجميل إلا أننا نعاني من صعوبات كبيرة في كثير من بيئات العمل أن نجد قائد عظيم ومتواضع في نفس الوقت.

8. **التركيز على تطوير الأفراد:**

القائد الديمقراطي تراه لا يكتفي فقط بتحقيق الأهداف التنظيمية، بل تجده يركز أيضًا على تطوير الأفراد العاملين معه. ويسعى كذلك إلى بناء بيئة رائعة تساعد على النمو الشخصي والمهني لكل فرد، مما يعزز التزام الموظفين وولائهم للمنظمة.

بناء على ما سبق فإن القائد الذي يتبع الأسلوب الديمقراطي يؤمن أن من الضروري الجمع بين التواصل المفتوح، والتفويض الفعال، وتشجيع الابتكار، وتقدير آراء الآخرين. وهذه الخصائص سوف تجعل القائد الديمقراطي فعالاً في بناء فرق عمل متماسكة ومنتجة، حيث يكون لكل فرد فرصة كافية للتعبير عن أفكاره والمشاركة في اتخاذ القرارات. كما وتعتبر هذه القيادة مثالية في البيئات التي تتطلب التعاون والتفاعل الجماعي لتحقيق النجاح كالبيئات الموجودة في المنظمات التي تعتمد على هياكل تنظيمية معقدة وضخمة مثل المنظمات العاملة في القطاع الصناعي ضمن النطاق العالمي.

رابعا: أسس القيادة الديموقراطية الفعالة:

رغم ما تبدو عليه القيادة الديموقراطية من مظهر مبهر في الممارسة والأثر إلا أنها قد تكون ممارسات غير فعالة لذلك وجدنا من الضروري ان نورد للقارئ بعض العوامل التي قد تكون سببا في نجاح الأسلوب الديمقراطي في قيادة المنظمات، إن ذلك يعتمد على عدة عوامل أساسية تساهم في تحقيق التوازن بين مشاركة الأفراد واتخاذ القرارات الفعالة. وفيما يلي أبرز هذه العوامل التي جاءت في .(2010) Van Vugt, M., & De Cremer, D. ونورد أهما فيما يأتي:

1. الممارسة التحفيزية والتفاعل المشترك:

من أبرز عوامل نجاح الأسلوب الديمقراطي في القيادة هو وجود قائد تحفيزي يتيح للأفراد فرصة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.

فالقيادة الديمقراطية تعتمد على تمكين الأفراد من التعبير عن آرائهم بشكل حر؛ مما يشجع على الابتكار ويحفز الشعور بالملكية الجماعية للقرارات، الأمر الذي يجعلهم يناضلون باستماتة من أجل

الحفاظ عليها وتنفيذها بشكلها الذي يليق بهم، كما تبرز أهمية القيادة الفعالة في خلق بيئة غنية بالشغف إلى العمل الجماعي والاستفادة من مهاراتهم الفردية.

2. الانفتاح والاتصال المتواصل:

أثناء تشوش التواصل في بيئة المنظمة تظهر العديد من الأعراض السلبية التي تؤثر على الأداء وجودة العمل بشكل عام، كما يمكن للقارئ أن يتخيل بيئة عمل يسود فيها سوء الفهم، وتأخر المعلومات، ونقص التنسيق بين الأقسام المختلفة، هذه البيئة تكون مليئة بالرسائل غير الواضحة، حيث ينتج عن هذا التشوش قرارات غير مدروسة ومواقف تثير التوتر بين الموظفين، و تسبب تشوش الاتصال في توجيه مهام متناقضة أو غير متسقة للموظفين، مما يؤدي إلى تأخير المشاريع وضعف الكفاءة العامة ما قد يؤدي إلى أن يجد الموظفون أنفسهم عالقين في مواقف مبهمة، حيث لا تتوفر معلومات واضحة عن المسؤوليات أو التوقعات.

أما في بيئة العمل التي تدعم القيادة الديمقراطية تحتاج إلى قنوات اتصال فعالة وشفافة، فالتواصل المفتوح يعزز الثقة بين القائد والموظفين، حيث يشعر كل فرد بأن صوته مسموع ومساهماته مقدرة. كما إن هذه الشفافية تتيح للأفراد فرصة أكبر للتعاون واتخاذ قرارات مدروسة وذات جودة عالية بناءً على المعلومات المتاحة.

3. توازن السلطات والمسؤوليات

في المنظمات التي تعاني من خلل في توزيع السلطات والمسؤوليات حيث تكون بعض المناصب تتمتع بسلطات واسعة دون مسؤوليات مقابلة، بينما يعاني البعض الآخر من مسؤوليات ثقيلة دون أن يكون لديهم الصلاحيات اللازمة لتنفيذها، حيث يتم اتخاذ القرارات بطريقة عشوائية أو مركزية مفرطة، مما يؤدي إلى إبطاء العمليات وإرباك الموظفين بشأن الصراعات المتعلقة بـ (من يملك القرار النهائي)!! بينما نجد أن القيادة الديمقراطية تتطلب توزيع متوازن للسلطات والمسؤوليات داخل المنظمة، فهذا التوازن يتيح للموظفين الشعور بالمسؤولية المشتركة عن نجاح المنظمة وإخفاقها،

ويعزز من شعورهم بالانتماء. وفي هذه الحالة القائد الديمقراطي يكون قادرًا على توجيه العاملين دون أن يفرض قراراته عليهم، مما يتيح له الاستفادة من خبرات وتصورات نوعية ومتنوعة.

4. التدريب وتنمية المهارات

الافراد غير المدربين لا يكون بوسعهم تقديم أفكار نوعية وفعالة عندما يُطلب منهم المشورى، لذلك تحتاج القيادة الديمقراطية إلى فريق عمل ناضج ومستعد لتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات، و هنا يأتي دور التدريب المستمر وتنمية المهارات، حيث يجب أن يُزوَّد الأفراد بالمعرفة والأدوات اللازمة لفهم المواقف المختلفة واتخاذ قرارات تتناسب مع احتياجات المنظمة، إن تنمية هذه القدرات تساعد في رفع كفاءة الفريق وتعزز نجاح القيادة الديمقراطية.

5. تشجيع الابتكار والإبداع

القيادة الديمقراطية بطبيعتها تحفز على الابتكار والإبداع من خلال إعطاء الحرية للأفراد المعنيين بالمشاركة الرسمية في التفكير واتخاذ المبادرات، إن إشراك الموظفين في السلم التنظيمي الرسمي في القرارات المهمة، مثل تحسين العمليات أو ابتكار منتجات جديدة، يعزز من روح الابتكار بين الافراد. فالأسلوب الديمقراطي يزيد من تحفيز الأفراد لتقديم أفكار جديدة وتحسين الأداء.

6. الالتزام بالعملية الديمقراطية والمرونة

الأسلوب الديمقراطي الفعال يتطلب الالتزام التنظيمي والقانوني بمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات بشكل مستمر، كما يجب أن يكون هناك آليات فعالة لضمان أن جميع الأفراد المعنين يشاركون في العملية الديمقراطية، سواء عبر اجتماعات أو منصات إلكترونية، بينما المرونة في هذا الأسلوب تسمح بتعديل الإجراءات عند الحاجة، خاصة في المواقف التي قد تتطلب قرارات سريعة أو تعديلات ضرورية كلما اقتضت الحاجة إلى ذلك.

7. تشجيع الأداء الجماعي

أحد العوامل المهمة في نجاح القيادة الديمقراطية هو تقدير الإنجازات الجماعية، لا سيما أن تقدير الإنجازات الفردية مهم جدا، فنجاح القيادة الديمقراطية يعتمد بشكل كبير على التعاون والعمل الجماعي، و يمكن أن تكون المكافآت على المستوى الجماعي دافعًا قويًا لتعزيز المشاركة الفعالة بين الأفراد، مما يدعم التماسك الجماعي.

إن النجاح في تطبيق الأسلوب الديمقراطي في القيادة يعتمد بشكل كبير على قدرة القائد على تحفيز الأفراد، وتوفير بيئة تواصل فعالة، وضمان مشاركة جميع الأطراف في اتخاذ القرارات، كما يجب على القائد التأكد من أن الأعضاء المكلفين بالمشاركة مدربين وجاهزين لتحمل المسؤوليات، مع ضرورة تشجيع الابتكار وتعزيز الأداء الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة.

الوحدة الثانية: القيادة الديموقراطية والتفوق في الأداء العام للمنظمات:

أولا: أثر القيادة الديمقراطية في أداء العاملين:

1. **زيادة الالتزام والتحفيز**

من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، يشعر الأفراد بأنهم جزء من العملية الإدارية، مما يعزز التزامهم تجاه الأهداف المشتركة، فالعاملين الذين يتمتعون بفرص أعلى للمشاركة يشعرون بالتقدير الرائع لوجودهم ما يؤدي إلى زيادة احساسهم بتحفيز أكبر لأداء مهامهم بكفاءة عالية.

2. **تحسين الأداء الوظيفي**

من أشهر تعريفات الأداء الوظيفي ما قدمه **Campbell (1990)**، والذي يُعرف الأداء الوظيفي على أنه السلوكيات أو الأفعال التي يساهم بها الموظفون في تحقيق أهداف المنظمة نلاحظ أن التعريف هنا يركز على الأفعال والسلوكيات التي يمكن مراقبتها وقياسها، والتي يكون لها تأثير مباشر على فعالية وأداء المنظمة، وعرفها المزين، إ. (2015) "الأداء الوظيفي هو مجموعة السلوكيات التي يُتوقع من الموظف القيام بها لتحقيق أهداف المؤسسة،

ويشمل ذلك القدرة على تنفيذ المهام بجودة وكفاءة، والالتزام بالوقت، والفاعلية في استخدام الموارد المتاحة".

القيادة الديمقراطية تعزز من تطوير مهارات العاملين من خلال توفير فرص التدريب والتوجيه. كما أن المناقشات الجماعية تعزز التفكير النقدي وتساهم في تطوير حلول إبداعية للتحديات اليومية.

3. **تعزيز العلاقات بين الأفراد**

توفير بيئة تشجع على المشاركة والحوار يسهم في تحسين العلاقات بين الأفراد، مما يعزز التعاون ويقلل من النزاعات، وبالتالي هذا التعاون يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق النتائج الإيجابية.

ثانياً: أثر القيادة الديمقراطية على البيئة الداخلية للمنظمة:

من التعريفات الشهيرة للبيئة الداخلية للمنظمة جاء في ماهر (2008) ، حيث عرّف البيئة الداخلية بأنها "العوامل والمتغيرات الموجودة داخل المنظمة والتي تؤثر على الأداء التنظيمي وفعالية الأعمال، وتشمل الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، العمليات الداخلية، والتقنيات المستخدمة." يتناول هذا التعريف مكونات البيئة الداخلية بشكلٍ مباشر، مبرزاً تأثيرها على الأنشطة والإجراءات داخل المنظمة، والقيادة الديمقراطية تؤثر بشكل عميق على بيئة العمل داخل المنظمات، حيث تساهم في خلق ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز من التعاون والابتكار.

فيما يلي تفصيل لآثار القيادة الديمقراطية على بيئة المنظمة الداخلية كما جاء في Goleman. (2000):

4. تعزيز ثقافة الانفتاح والشفافية

القيادة الديمقراطية تتيح التواصل المفتوح بين القادة والموظفين، مما يشجع على تبادل الأفكار والمعلومات بحرية، وبالتالي هذا الانفتاح بدوره يعزز من مستوى الشفافية، ما يؤدي إلى ما يأتي:

- **زيادة الثقة** :عندما يكون القادة صادقين ومفتوحين في تواصلهم، يشعر الموظفون بالثقة في اتخاذ القرارات، بينما هذه الثقة قد تعزز وبقوة من الالتزام والمشاركة ثم سينعكس إيجابا على الأداء العام.
- **تعزيز المشاركة** :الأجواء الشفافة تسمح للموظفين بالمشاركة في القرارات المتعلقة بعملهم، مما يزيد من شعورهم بالتمكين من ناحية ويثري رأس المال الفكري في المنظمة[2].

5. زيادة مرونة أداء المنظمة

يعتبر أداء المنظمة: مجموعة من النتائج التي تحققها المنظمة مقارنة (بالأهداف المحددة والمعايير المتفق عليها)، وهو يعكس مدى فاعلية وكفاءة الموارد المستخدمة في تحقيق الأهداف المؤسسية" (Khan, M. A., & Ahmed, S,2017). القيادة الديمقراطية تمنح المنظمات القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الخارجية. هذا التكيف يكون مدفوعًا بالعديد من العوامل:

- **زيادة التفاعل مع التغيرات السريعة** :مع وجود عدد من الأفراد المتمكنين من التعبير عن آرائهم، يمكن للمنظمات استيعاب المعلومات بسرعة وتغيير الاستراتيجيات وفقًا للبيانات الجديدة وبالتالي ترتفع كفاء استثمار الموارد.
- **تحسين استجابة الموظفين** :الموظفون الذين يشاركون في عملية اتخاذ القرار يكونون أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات والضغوطات، مما يجعل المنظمة أكثر رشاقة في مواجهة تحيات الأهداف المعقدة.

6. تعزيز الابتكار والإبداع

رغم أن كثيرا من الكتاب يتداولون مصطلحي(الابداع والابتكار) وكأنهما يشيران إلى نفس المعنى إلا انني أجد نفسي هنا مضطرا أن أعرج باختصار الى الفرق بينهما وذلك من أجل تعزيز بلاغة القارئ

[2] مجموعة الأصول غير الملموسة التي تضيف قيمة للمنظمة، وتتضمن المعرفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها الموظفون، بالإضافة إلى العلاقات والشبكات التي تربطهم. يُعتبر رأس المال الفكري عاملًا حيويًا في تعزيز الابتكار والتنافسية، حيث يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

في استخدام المفردات والاستفادة من المعرفة العميقة من أجل رفع مستوى كفاءة حل المشكلات. **الإبداع** يشير إلى القدرة على إنتاج أفكار جديدة وغير تقليدية، بينما **الابتكار** هو عملية تطبيق تلك الأفكار وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة. ببساطة، الإبداع هو الفكرة، والابتكار هو التنفيذ. الإبداع يمكن أن يكون ذاتيًا وشخصيًا، بينما الابتكار يتطلب موارد وتعاون وجهود مخبرية؛ لتحويل الفكرة إلى واقع ملموس.

إن بيئة العمل التي تدعم القيادة الديمقراطية تشجع على الابداع ، حيث أن الموظفين يشعرون بالراحة في طرح أفكار جديدة. هذا يؤدي إلى:

- **توليد الأفكار الجديدة** :الأفراد الذين يشاركون في النقاشات الجماعية غالبًا ما يقدمون أفكارًا جديدة خارقة للعادة والمألوف.
- **تحسين الحلول الابتكارية** : من خلال مشاركة وجهات النظر المختلفة، يتم تحسين جودة قرارات ذكية ، مما يؤدي إلى ابتكار حلول فعالة للتحديات التي تواجه المنظمة.

7. تحسين طبيعة العلاقات بين الأفراد

القيادة الديمقراطية تسهم في بناء علاقات قوية بين الأفراد داخل المنظمة، حيث يتم تعزيز التعاون والتواصل الفعّال. هذا يتضمن:

- **تعزيز التفاهم** :العمل في بيئة ديمقراطية يساعد الأفراد على فهم بعضهم البعض بشكل أفضل، مما يقلل من الصراعات.
- **زيادة الانتماء** :عندما يشعر الموظفون بأن لهم دورًا في اتخاذ القرارات، فإن هذا يعزز شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة.

8. خلق بيئة تحفيزية

القيادة الديمقراطية تساهم في خلق بيئة عمل تحفيزية بسبب أن الموظين يشعرون بالتقدير. هذا يتضمن ما يأتي:

- **تشجيع الأداء العالي** :عندما يشعر الموظفون بأن مساهماتهم مُقدّرة، فإن ذلك يعزز من دافعهم لتحقيق أداء أعلى.
- **تحفيز التطور المهني** :القيادة الديمقراطية تدعم التعليم والتطوير المستمر، حيث تُعطى الفرصة للموظفين لتطوير مهاراتهم ومساهماتهم.

ثالثا: أثر القيادة الديمقراطية على التفوق التنظيمي:

يُعرف كل من Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011) التفوق التنظمي بأنه قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئتها وتحقيق نتائج تتفوق على نتائج المنظمات الأخرى". و يتجلى أثر القيادة الديموقراطية في رفع مستوى التفوق التنظيمي في النقاط التالية:

1. **تحقيق نتائج أفضل**

المنظمات التي تعتمد على القيادة الديمقراطية تحقق نتائج أفضل في الأداء المالي والتشغيلي. عندما يكون العاملون متحمسين وملتزمين، فإن ذلك ينعكس إيجابًا على الإنتاجية والربحية. ، وكذلك **شركة** [3] :***W.L. Gore & Associates***، حيث تعتبر W.L. Gore، الشركة المصنعة لقماش (Gore-Tex) المقاوم للماء والهواء ، تلك الشركة تعد من الشركات التي تتبنى أسلوب القيادة الديمقراطية، و تتميز هذه الشركة بنظام هيراركي مسطح حيث يُشجع الموظفون على اتخاذ القرارات والمشاركة في عمليات التخطيط والتنفيذ. هذه الثقافة التنظيمية تعزز من الابتكار وتساعد الشركة على التفوق في سوق الملابس التقنية، وأيضا لا ننسى **شركة** :***Google***لا سيما تعتمد Google على أسلوب القيادة الديمقراطية في إدارتها، حيث تشجع موظفيها على

[3] هي شركة متعددة الجنسيات أمريكية، تأسست عام 1958 على يد بيل جور وزوجته.

التعبير عن أفكارهم ومشاركتها، بينما تتيح الشركة للفرق حرية العمل والتعاون في مشاريعهم، مما يعزز الابتكار والإبداع.

2. **بناء سمعة إيجابية**

المنظمات التي تتبنى أسلوب القيادة الديمقراطية مثل: **شركة *Semco*[4] *Partners*:** في البرازيل، تتبنى Semco نموذجًا قياديًا ديمقراطيًا يتيح للموظفين اتخاذ القرارات بشأن أوقات عملهم وأسلوب تنفيذ مهامهم. هذه المرونة تسمح بتعزيز الرضا والابتكار داخل الشركة، مما أدى إلى تحقيق نجاح ملحوظ ونمو مستدام، و تتمتع بسمعة إيجابية في السوق، مما يجذب المواهب ويعزز من قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالموظفين. السمعة الجيدة تعزز من العلاقات مع العملاء والموردين، مما يسهم في تحقيق التفوق.

3. **التكيف الذكي مع التغيرات**

القيادة الديمقراطية تمنح المنظمات القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية بذكاء فائق لما لحرية التفكير من فرص حقيقية، وبالتالي هذه القدرة على التكيف تسهم في ضمان الاستدامة والنجاح على المدى الطويل.

الوحدة الثالثة: مشكلات استخدام الأسلوب الديموقراطي في قيادة المنظمات:

على الرغم من المزايا العديدة التي يتمتع بها الأسلوب الديمقراطي في القيادة، إلا أن هناك مجموعة من المشكلات والتحديات التي قد تظهر عند تطبيق هذا الأسلوب في الشركات والمنظمات. سنقوم في هذا العرض باستعراض هذه المشكلات مدعومة بأدلة وبحوث علمية.

بطء عملية اتخاذ القرار

---

[4] شركة برازيلية شهيرة تأسست في عام 1953، وتشتهر بنموذجها الإداري غير التقليدي الذي يركز على المرونة والمشاركة.

يتطلب الأسلوب الديمقراطي تجميع آراء وأفكار جميع أعضاء الفريق قبل اتخاذ القرار، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى بطء في العملية.

وفقًا لدراسة *Vroom*و*Yetton (1973)*، أظهرت أن أسلوب القيادة الذي يتطلب مزيدًا من المشاورات قد يبطئ من اتخاذ القرار، مما قد يكون ضارًا في حالات الطوارئ أو في البيئات التي تتطلب استجابة سريعة، وهذا يقودنا إلى تعزيز أهمية الأسلوب الاوتوقراطي الذي ينبغي أ يتدخل في وقته وينفذ بذكاء خاصة في أثناء وقوع الازمات والاحداث الحرجة التي تتطلب سرعة ودقة في اتخاذ القرارت.

1. إمكانية حدوث صراعات داخل الجماعة

إن اختلاف وجهات النظر والآراء بين الأعضاء قد يؤدي إلى صراعات داخل مجتمع العمل، فقد

أظهرت دراسة *Jehn (1995)*أن جماعات العمل التي تعتمد على أسلوب القيادة الديمقراطية قد تواجه مستويات أعلى من الصراعات بسبب التنوع في الآراء، وإذا لم يتم إدارة هذه النزاعات بشكل فعال، فقد تتدهور العلاقات بين الأفراد، مما يؤثر سلبًا على الأداء العام.

2. عدم وضوح المسؤوليات

يمكن أن تؤدي المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات إلى غموض في تحديد من هو المسؤول عن اتخاذ القرار النهائي، وهذا عكس نتائج الأسلوب الديموقراطي الذي ناقشناه في الفصل السابق الذي تبين أن هناك وضوحا في الأدوار وسهولة في تحديد المسؤوليات.

كما أشار *Mintzberg (1973)*، فإن عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل الفريق قد يؤدي إلى تداخل المهام وتقليل الفعالية في تنفيذ المهام، كما يمكن أن يشعر الأفراد بالارتباك بشأن ما يُتوقع منهم، مما قد يؤثر سلبًا على الإنتاجية.

3. احتمالية عدم توافق الآراء

في بعض الأحيان، قد يكون من الصعب الوصول إلى توافق آراء بين أفراد مجتمع العمل، خاصة في القضايا الحساسة أو المعقدة.

كما تشير دراسة *Schön (1983)* إلى أن عدم وجود توافق قد يؤدي إلى تأخير في اتخاذ القرار، مما يؤثر على الأداء العام للمنظمة، وهذا التأخير يمكن أن يكون مضرًا في بيئات الأعمال المتغيرة بسرعة.

4. الإجهاد الناتج عن المشاركة

قد يشعر بعض الموظفين بالإرهاق نتيجة للمشاركة المستمرة في اتخاذ القرارات.

فقد أظهرت دراسة كل من *Kahn(1997)* و*Byrne* أن الضغط الناتج عن توقعات المشاركة قد يؤدي إلى فقدان الدافع وزيادة مستويات التوتر بين الموظفين هذا الإجهاد قد يؤثر سلبًا على الأداء العام لذلك على القيادة الديموقراطية أن تتصرف بحنكة في طرق الاستفادة من الطاقات البشرية المتاحة حتى تضمن أن تكون في حالة انتعاش وتجدد.

5. فقدان التركيز على الأهداف الاستراتيجية

التركيز على المشاركة والمناقشات يمكن أن يؤدي إلى تشتت الانتباه عن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. خاصة وأن سوء إدارة الاجتماعات قد يؤدي إلى مشكلات وخيمة مثل:

- **المدخلات الزائدة** :تداخل الأفكار ووجهات النظر يمكن أن يؤدي إلى فقدان التركيز على النقاط الأساسية.
- **الوقت المفرط** :الاجتماعات المطولة قد تؤدي إلى شعور بالإرهاق وفقدان الانتباه.
- **ضعف السيطرة على وقائع الاجتماع** :قلة التوجيه من قبل المدير قد تجعل المناقشات تسير في اتجاهات غير مثمرة، ووفقًا لدراسة *Balogun*و*Johnson (2004)*، فإن

الجماعات التي تفتقر إلى وضوح الأهداف قد تجد صعوبة في تحقيق النتائج المرجوة، حيث يميل الأفراد إلى الانغماس في النقاشات بدلاً من التركيز على تحقيق الأهداف.

عدم جدوى الاجتماعات: الاجتماعات التي تُعقد لجمع الآراء والمقترحات قد تصبح غير فعالة إذا لم يتم إدارتها بشكل جيد، وأظهرت دراسة *Hunsaker* و*Hunsaker (2008)* أن الاجتماعات غير المنضبطة أو الطويلة يمكن أن تؤدي إلى إحباط الأعضاء، مما يزيد من عدم الرضا ويقلل من فعالية العملية الديمقراطية.

مما سبق يتبين أن استخدام الأسلوب الديمقراطي في القيادة يمكن أن يواجه مجموعة من التحديات والمشكلات، لذلك من المهم أن تكون المنظمات على دراية بهذه القضايا وتطوير استراتيجيات فعالة لإدارتها، مثل تحسين وضوح الأدوار، وتقديم التدريب على إدارة النزاعات، وتحديد الأهداف بوضوح. من خلال ذلك، يمكن تحقيق الفوائد المترتبة على القيادة الديمقراطية مع تقليل المخاطر المرتبطة بها.

الوحدة الأولى: القيادة الحرة:

تمهيد

تُعتبر القيادة الحرة أو الفوضوية أسلوبًا فريدًا يختلف عن النماذج التقليدية للقيادة، حيث لا توجد هياكل صارمة أو سلطات مركزية، بدلاً من ذلك، تُشجع القيادة الحرة على الاستقلالية والابتكار من خلال تخفيف القيود على الأفراد، **كما إن القيادة الحرة يعرفها** Katz, R. L., & Kahn, R. L. (2019). بأنها أنموذج قيادي يفتقر إلى الهيكلية التقليدية والسلطة المركزية، حيث يُمنح الأفراد الحرية المطلقة في اتخاذ القرارات وتنفيذ الأفكار. يركز هذا الأسلوب على دعم الإبداع و(التفكير النقدي[5])، مما يُمكن الأفراد من العمل بشكل مستقل ويعزز من روح التعاون بينهم والتوصل إلى ابتكار الحلول غير المتوقعة للمشكلات المزمنة.

متى نلجأ إلى استخدام الأسلوب الحر في القيادة؟

يلجأ القائد إلى استخدام أسلوب القيادة المنطلقة أو الحرة في عدة حالات، حيث يكون هذا الأسلوب الأكثر ملاءمة وفعالية، وفيما يلي بعض الظروف التي تدعو القائد لاستخدام هذا الأسلوب:

6. بيئة عمل إبداعية

عندما تكون المنظمة تواجه تحديات نابعة من مشكلات مزمنة فهي بحاجة أكثر إلى ممارسات يغلب عليها الابتكار والتفكير الإبداعي، فإن القيادة الحرة تسمح للأفراد باستكشاف أفكار جديدة وتجريبها دون قيود صارمة وينتشر ذلك غالبا في شركات التكنولوجيا التي تعمل على تطوير منتجات جديدة التي قد تستخدم هذا الأسلوب لتحفيز الابتكار واحراز التفوق المأمول.

" [5]نشاط ذهني رفيع المستوى يحاول أن يستخرج من بطون الظواهر العادية ما تخفيه من مخاطر غير عادية، التي قد تظهر أضرارها في واقع آخر"

7. المسؤلية عن فرق ذات خبرة وكفاءة عالية

التي تتكون من أفراد ذوي مهارات عالية وخبرات واسعة، يمكن للقائد أن يمنحهم الحرية في اتخاذ القرارات، حيث يكونون قادرين على إدارة أعمالهم بكفاءة، وغالبا نجد ذلك في فرق البحث والتطوير التي تضم خبراء في مجالاتهم قد تستفيد من هذا الأسلوب.

8. تغيرات سريعة في بيئة العمل

وذلك في الحالات التي تحتاج فيها المنظمة إلى الاستجابة بسرعة للتغيرات في تفضيلات الزبائن في السوق أو البيئة الخارجية، فإن القيادة الحرة تمكن الأفراد من اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، وجرت العادة وجود هذه الحالة في الشركات التي تعمل في صناعة الأزياء قد تحتاج إلى الاستجابة بسرعة لتغيرات الاتجاهات.

9. تحفيز الدافع والانتماء : أسلوب علاجي:

عندما يسعى القائد إلى تعزيز الدافع والالتزام بين الأعضاء، فإن منحهم الحرية في اتخاذ القرارات يمكن أن يزيد من شعورهم بالانتماء، كما يحدث في المنظمات التي تسعى لتحسين ثقافة وتعاني من سرعة عالية في دوران العمل بسبب القيود التنظيمية والرقابية المفروضة، وهنا إطلاق سراح الافراد من سجن الرقابة والهيكل التنظيمي التراتبي الصارم قد يمنحهم فرصة جيدة لإلتقاط الانفاس ما يحافظ على سلامة سيرالعمل والاحتفاظ بالموظفين.

10. مشاريع معقدة تتطلب التعاون

كما في المشاريع التي تتطلب جهوداً تعاونية من فرق متعددة، يمكن أن تساعد القيادة الحرة على تعزيز التعاون وتعزيز العلاقات بين الأعضاء ونرى تلك الحاجة تكون ماسة في المشاريع الكبيرة التي تشمل فرقًا متعددة التخصصات.

11. ثقافة تنظيمية مفتوحة

كما في المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية تشجع على التواصل المفتوح والشفافية، يمكن أن تكون القيادة الحرة فعالة بينما نلاحظ انتشار تلك الثقافة الرائعة في المنظمات غير الربحية التي تعمل على قضايا اجتماعية قد تستخدم هذا الأسلوب لتعزيز المشاركة.

12. تشجيع التعلم والتطوير

وذلك عندما يشعر القائد أن هناك جمودا في اكتساب الخبرات المتنوعة والتجارب النوعية بسبب القيود التنظيمية التي تحدد بشكل حاسم المسؤوليات والادوار هنا يمكن للقائد أن يسعى لتعزيز ثقافة التعلم والتطوير من خلال ترك فسحة للعاملين ليمارسوا أعمالهم خارج مرمى الدوائر الرقابية والتوجيهة، فإن القيادة الحرة هنا يمكن أن تساهم في خلق بيئة تشجع الأفراد على التجريب والتعلم من الأخطاء، حيث تشجع على ذلك المؤسسات التعليمية أو التدريبية التي تسعى لتطوير مهارات المشاركين.

13. تخفيف الضغط عن القائد

وهذا في حال كان القائد مثقلًا بالمهام والقرارات overloaded ، يمكن أن تساعد القيادة الحرة على توزيع المسؤوليات وتقليل الضغط حيث يظهر ذلك غالبًا في المشاريع الكبيرة حيث يتعين على القائد إدارة فريق كبير يصعب توفير طاقة كافية للسيطرة الكاملة.

الوحدة الثانية: القيادة التفاعلية:

تمهيد:

نتناول في هذا الموضوع مفهوم القيادة التفاعلية، التي تمثل أحد أبرز المفاهيم الحديثة في مجالات القيادة، وهي تعتمد على تفاعل القائد مع ظروف العمل ومع الأفراد المحيطين به. تُعد القيادة التفاعلية تجليًا حيويًا للمفهوم التشاركي في القيادة، حيث تنبثق من جوهره الاجتماعي السلوكي، وتُعيد تشكيله في شكل أكثر حيوية، كما تتطلب استجابة لحظية وتفاعلًا شعوريًا ومعرفيًا. فالمفهوم التشاركي للقيادة يمثل الإطار المفاهيمي العام الذي يُمكّن الأفراد من المشاركة في صنع القرار، بينما التفاعلية تُفعّل هذا الإطار عبر أدوات حسية وفكرية تتفاعل مع الواقع المتغير، مما يجعلها فرعًا تطبيقيًا متقدمًا ضمن النسق التشاركي الأساسي. في هذه الفرصة، سنتناول كيف يؤثر هذا النوع من القيادة على الأداء والفاعلية في مختلف الظروف. المتتبع للظواهر الثقافية التي تتطور بسرعة هائلة يجد أن ما يميز الابتكارات الجديدة والذكية توصف بأنها تفاعلية. وقد أصبحت الأنشطة الإعلامية أكثر تأثيرا في الثقافات

عندما انتقلت من مبدأ النقل الإعلامي باتجاه واحد إلى التفاعلي حيث يتمكن الافراد من تناول المادة الإعلامية بطريقة تفاعلية أي أنها تسير وفقا لمبدأ تفاعلي يقوم على أساس مجموعةمن المراحل التي تعطي الفرصة للمستهلك الإعلامي أن يتذوق المنتج الإعلامي ويعطي رأيه ليس من باب التغذية الراجعة فقط بل من أجل إضفاء المزيد من النكهات حتى أن ما ينشر في أول مرة قد يختلف تمام عن الصورة التفاعلية التي شارك في إثرائها الجمهور بنفسه، ولم تتوقف دوافع المنتجين عند هذا الحد فصرنا نرى أن فرص تفاعل الافراد تزداد مع مرور الوقت فسائق السيارة يستطيع التفاعل مع أنظمة سيارته الذكية والسيارة تقرأ حدود الطريق وتتخذ قررات لوحدها إذا فاجأ السائق عائقا على الطريق فهي تقوم بتخفيف السرعة أو التوقف الفجائي بدلا عن السائق وبالتالي تكون الأنظمة الذكية هنا تفاعلت مع الموقف ضمن التغيرات العشوائية التي طرأت. وهناك عديد من أمثلة الاتصالات الجوالة وأجهزة الاستشعار التي تراقب المؤشرات الحيوية لجسم الانسان مثل عدد نبضات القلب ومشكلات النوم والمسافة التي يقطعها وتزويده بتقارير دقيقة عن أحواله الصحية ونصائح ارشادية مستمرة، وهناك الكثير من الأمثلة التي لا حصر لها تعتمد على مبدأ التفاعل. إذن الميل إلى جعل الأنشطة تفاعلية وجعل الأجهزة تعمل بأنظمة تفاعلية تعتبر جرأة ثقافية مدهشة تعطي الفرد أو المستهلك أو النظام الحق في التدخل ووضع نكهات ذوقية خاصة بكل شخص على اعتبار أن الأشخاص على اختلاف أذواقهم وقيمهم هم مواقف محترمة قد تستحق التعديل وفقا لحاجاته، ولكن دائما هذا النظام التفاعلي بكل أنواعه يخضع إلى قيود تحافظ على تأمين حياة الناس من أنفسهم أولا ومن الأنظمة الذكية ذاتها ثانيا. ومن هنا يأتي فهمنا لكل شيء تفاعلي وواحدة من الأشياء التفاعلية التي يتم التأكيد على أهمية التعرف عليها بعمق هي: القيادة التفاعلية.

أولا: مفهوم القيادة التفاعلية

دعونا نبدأ بفهم ماهية القيادة التفاعلية. هذا المفهوم يشير إلى العملية التي يتفاعل فيها القائد بشكل فعّال مع مرؤوسيه والبيئة المحيطة بهم. هنا، لا نرى القائد كونه شخصية توجيهية فقط، بل هو شخص يتفاعل مع تحديات الوضع الحالي ويستجيب لها. تتطلب القيادة التفاعلية من

القائد التفكير النقدي والمرونة في أسلوبه، مما يسمح له بالتكيف مع الظروف المتغيرة، بالاستناد إلى الدراسة المنشورة في *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*، والتي حملت عنوان "**القيادة التفاعلية وأثرها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة** "للباحثين ناجي رجب سكر وأحمد محمد مغاري (2022)، يمكن صياغة تعريف منقح للقيادة التفاعلية على النحو التالي:

القيادة التفاعلية هي نمط قيادي يقوم على التفاعل الديناميكي بين القائد وأفراد الجماعة، حيث لا تُمارس القيادة من موقع السيطرة أو التوجيه الأحادي، بل من خلال فهم القائد لاحتياجات الجماعة، وتفاعله المستمر مع مشكلاتهم، وسعيه لتحقيق أهدافهم عبر التواصل الفعّال، وتوظيف المهارات الإدارية والاجتماعية. هذا النمط يُبرز القائد كعضو فاعل داخل الجماعة، يسهم في بناء المعاني المشتركة، ويعزز التفاهم والتكامل، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي وتحقيق معايير التعلم والتنمية.

ثانيا: أهمية تفاعل القائد مع الظروف

يعتبر تفاعل القائد مع الظروف المحيطة أمرًا حيويًا، حيث يمكن أن يؤثر بشكل كبير على القرارات المتخذة. عندما يتفاعل القائد مع الأحداث الجارية، فإن ذلك يمكّنه من:

1. **تقييم المشكلات بشكل شامل:**
   - بفضل هذا التفاعل، يستطيع القائد رؤية المشكلات من زوايا متعددة، مما يساعده في تطوير حلول مناسبة وفعالة.
2. **استجابة سريعة للتغيرات:**
   - في بيئات العمل التي تتغير بسرعة، تتيح القيادة التفاعلية للقائد التكيف بسرعة وتقديم استجابة فعالة للتحديات.
3. **بناء الثقة:**
   - من خلال تفاعله المفتوح مع الأفراد، يمكن للقائد أن يبني علاقات قائمة على الثقة، مما يعزز من بيئة العمل.

ثالثا: اعتبارات حسية في اختيار طرق التأثير

عند التعامل مع الأفراد، يأخذ القائد التفاعلي بعين الاعتبار العوامل الحسية والاجتماعية والنفسية التي تؤثر فيهم. لنلق نظرة على بعض هذه الاعتبارات:

1. **احترام الحاجات الفردية:**
   - يجب على القائد أن يفهم احتياجات كل فرد بناءً على خلفياتهم وتجاربهم، وهذا يتيح له تخصيص أساليب القيادة بما يتناسب مع كل شخص.
2. **تفهم مبدأ التنوع الثقافي:**
   - يدرك القائد كيف تؤثر القيم والتقاليد على سلوك الأفراد، وهذا يعزز من فعالية طرق التأثير المستخدمة.
3. **تطبيق أساليب القيادة المختلفة:**
   - ينبغي على القائد أن يكون مرنًا في استخدام أساليب متعددة مثل التحفيز، والإقناع، والتوجيه، مما يزيد من فرص تحقيق الأهداف.

رابعا: خصائص القيادة التفاعلية:

في هذا الموضوع سنتناول خصائص القيادة التفاعلية من منظور شمولي.

إن مفهوم القيادة التفاعلية ليس مجرد إطار عملي، بل هو تعبير عن فكر إنساني يتجاوز الأساليب التقليدية للقيادة، ويضع في قلبه العلاقة بين القائد والأفراد وسياق الظروف المتغيرة. سنحاول أن نفكك هذه الخصائص وننظر إليها من زوايا فلسفية تعكس الطبيعة الديناميكية لهذه القيادة.

1. الاستجابة الذكية:

الاستجابة الذكية في القيادة التفاعلية تجسد فلسفة بحد ذاتها.

إنها تعبير عن فهم القائد للعالم بوصفه كيانًا متغيرًا ومتطورًا، وأستحضر هنا ما أشار إليه الفيلسوف اليوناني هيراقليطس حيث قال: "لا يمكنك أن تخطو في نفس النهر مرتين"، ويعني ذلك أن كل شيء في الحياة يتغير باستمرار. القيادة التفاعلية تُمثل هذا الفهم العميق للتغير، حيث لا يُنظر إلى القيادة على أنها مجموعة من الأوامر الثابتة، بل هي تفاعل حيّ ومستمر مع ظروف تتغير، ومع أشخاص تتبدل احتياجاتهم ورغباتهم.

في هذا السياق، الاستجابة الذكية ليست مجرد استجابة طارئة للتغيرات، بل هي استعداد دائم لإعادة التفكير وإعادة هندسة الثوابت التي قد تتحول إلى قيود عندما تتغير الظروف لغير صالحها. القائد التفاعلي يشبه الفنان الذي يتعامل مع اللوحة، حيث يترك عقله مفتوحًا للإلهام ومتصارحا مع الاحداث ومتمكنا من المفاجآت. كل موقف وكل فرد هو تحدٍ جديد يتطلب من القائد إعادة تشكيل أدواته وأساليبه، من أجل الحصول على تفسيرات دقيقة للظواهر المتنوعة التي يواجهها يوميا ولحظة بلحظة، ذلك التفسير الذي يمكنه من اقتباس الحلول من أعماق المشكلات ذاتها.

2. *الحضور الذهني والاهتمام:*

الحضور الذهني هو أكثر من مجرد عملية جمع معلومات، بل إنه نشاط جوهري يتعلق بالقدرة على التفاعل الحقيقي والاهتمام الكامل بالآخر، حيث أشار المفكر الفرنسي إيمانويل ليفيناس إلى مفهوم "الآخر"، وكيف أن الوجود الحقيقي يُكشف عندما نلتزم بحضور كامل للآخر ونفتح أنفسنا له، فالقائد التفاعلي، من هذا المنطلق، لا يُصغي فقط لما يقوله الآخرون، بل يصغي أيضًا إلى ما بين السطور: مشاعرهم، مخاوفهم، ودوافعه، توقعاتهم.

عندما يصغي القائد للأفراد والاحداث، فهو لا يقوم فقط بفهم المعلومات، بل يتعامل مع الأفراد ككيانات فريدة لها تجارب وتوقعات معقدة ، ويتعامل مع الاحداث كفرص ملهمة لها قيمتها الفريدة التي لن تتكرر إلا بعودة الزمن المستحيلة. إن الاستماع الفعّال يتطلب تعليق الحكم المسبق الذي قد تمليه الذاكرة الغنية بالتجارب، وتشجيع الانفتاح على ما يُقدمه الآخر، دون محاولة فرض الذات التي قد تكون تأثرت دوافعها بالصورة السابقة عن الاحداث والمواقف المشابهة.

3. الإلهام، والابداع:

الإلهام والابداع، في إطار القيادة التفاعلية، لا يتوقفان عند مجرد تقديم الحوافز أو التوجيهات. إنهما أشبه بفعل إبداعي ملهِم يتم فيه استحضار قدرات الأفراد الكامنة وتحفيزها للعمل نحو تحقيق أهداف جماعية، وبالتالي فإن القائد التفاعلي يستلهم من قدراته ومما تخبره به سلوك الأشياء والافراد في فهم الطبيعة البشرية العميقة، ليستخرج منها طاقات غير مرئية.

الإلهام لا يأتي فقط من الخطابات الكبرى أو الرؤى العظيمة، بل من الفهم الدقيق لتفاصيل الفرد والجماعة، ثم إن القائد التفاعلي ينظر إلى الأفراد كفنانين، ولكل منهم لوحة قيد الإبداع، و من خلال التحفيز المناسب المعتمد على تكنيك ذكي سريع الاستجابة إلى التغيرات المعقدة في الظواهر، يمكن أن يتحول الأفراد إلى قوة فاعلة تتحرك بإرادة ذاتية، تعمل بتلقائية وتتقن الاستشفاء الذاتي وإيجاد الحلول للمشكلات بدون الانتظار في طابور التوجيهات الروتينية الخاملة.

خامسا: القيادة التفاعلية تجسيد لمبدأ الحركة والنمو:

ومن هنا يمكن القول أن القيادة التفاعلية ليست مجرد نهج إداري تقليدي، بل هي تجسيد لفلسفة ديناميكية ترى العالم والأفراد في حالة دائمة من التغير والنمو، وبناء على ذلك فإن القائد التفاعلي لا يعتمد على نماذج ثابتة أو إجراءات مسبقة، بل يُشكل تجربته القيادية من قراءة وتفسير مستمر للرموز التي ينتجها المحيط، إنه قائد يعي أن القيادة ليست مسألة أوامر أو استثمار للسلطة الممنوحة له، بل هي مسألة تمازج عميق مع العالم والناس –في صورتهم الحية– الذين يتأثرون ويؤثرون فيه.

العوامل البيئية التي تدعم نجاح أسلوب القيادة التفاعلية:

أثناء مناقشة مواضيع تتعلق بالقيادة، تبرز "البيئة" كعنصر محوري، ليس فقط كإطار مكاني أو ظرفي، ولكن كفضاء يتفاعل فيه القائد والمجماعة بشكل ديناميكي متمازج يشق الطريق بوعي واستنارة.

البيئة ليست مجرد لقطة فوتوغرافية لمشهد حي يحاول المفكرون وصفه والغوص في تفاصيله بأسلوب مجرد عن الطاقة الحسية المتجددة، بل هي كيان حي يتأثر ويؤثر، وتشكل ظروفها عوامل أساسية في نجاح أسلوب القيادة بشكل عام والقيادة التفاعلية على وجه الخصوص.

لفهم هذا التفاعل بين القائد والبيئة بشكل أعمق، علينا أن نستكشف العوامل البيئية التي تسهم في تمكين القيادة التفاعلية وتحويلها إلى أسلوب فعال.

1. البيئة الديناميكية: فلسفة التغيير والتفاعل

كلما كانت الظواهر التي تملأ فضاء العمل تعكس طبيعة متجددة وقابلة للتآكل مع الوقت كلما كان القائد بحاجة إلى أن يكون متمتعا بأسلوب تفاعلي، فتلك هي البيئة الديناميكية التي تعتبر شرطًا أساسيًا لنجاح الأعمال، وذلك لأن من خصائصها أنها تتغير باستمرار وتضع القائد في موقف يحتاج فيه إلى التكيف مع المتغيرات المتسارعة، فهذه البيئة تتحدى فكرة الثبات أو الجمود، كذلك القيادة التفاعلية، تزدهر في البيئات التي لا تسمح بثبات دائم، بل تدفع القائد والجماعة على حد سواء إلى إعادة صياغة طرق العمل وإجراء تعديلات في أساليب التفكير باستمرار.

معلوم أن في بيئة ديناميكية، يجب أن يكون القائد قادرًا على أن يلتقط الإشارات غير المعلنة، تلك التي لا يمكن رصدها بالتحليل العقلي وحده، بل هي إشارات حسية وشعورية، تأتي من أجواء غير مرئية، فالقيادة هنا تصبح نوعًا من التفاعل مع الوجود المتغير، حيث يتحول القائد إلى كيان منفتح على التحولات، قادر على تشكيل تجربته القيادية وفقاً للظروف.

2. البيئة الثقافية: التأثير المتبادل للقيم والمعتقدات

الثقافة ليست مجرد مجموعة من القيم أو العادات، بل هي نظام من الرموز والمعاني التي تحدد كيف نفهم العالم ونتفاعل معه.

القائد التفاعلي الفاعل يجب أن يكون مؤهلا بشكل يجعله يعمل ضمن بيئة ثقافية معينة تشكل القيم والمعتقدات الجماعية. وهنا دعونا نستحضر ما قاله المفكر الفرنسي بول ريكور حيث أشار إلى أن الفهم هو عملية "تفسير" مستمرة، حيث نقرأ العالم من خلال عدساتنا الثقافية.

ومن هنا نجد أن القائد التفاعلي الناجح لا يتعامل مع الثقافة بوصفها شيئًا ثابتًا، بل يدرك أن القيم والمعتقدات تتغير مع الزمن ، وعليه دا ئما أن يكون حاضرا ذهنيا وحسيا ليخلق التعديلات الضرورية التي تلائم نوعية التغيير في القيم وتفسيراتها من مجتمع إلى مجتمع ومن ظرف إلى ظرف آخر، فالمجتمعات التي يزداد فيها الفقر وشح الموارد أقل تسامحا من الشعوب التي تتمتع بوفرة الموارد، كما إن قيمة التغافل عند الشباب الناشين أقل وضوحا وأهمية من الناضجين الذين تعلموا من تجاربهم الطويلة، فالبيئة الثقافية تعطي القائد القدرة على التفاعل بذكاء مع أفراد مجموعته، من خلال فهم السياقات الرمزية التي تحكم سلوكهم. هذا الفهم العميق يساعد القائد على استخدام الاستراتيجيات التي تلائم تلك القيم وتحترم المعتقدات المشتركة، وما يطرأ عليها من تغيرات.

3. البيئة العاطفية: الحضور الإنساني والحسي

البيئة العاطفية هي فضاء آخر هام يدعم نجاح القيادة التفاعلية. القيادة ليست مجرد تفاعل عقلي بحت، بل هي تجربة إنسانية يعتمد نجاحها بشكل كبير على مخاطبة المشاعر والانفعالات بلغة رصينة ومفهومة.

4. البيئة المعرفية: التبادل الفكري والتعلم المستمر

القيادة التفاعلية تتطلب بيئة معرفية تزدهر فيها الأفكار والتفكير النقدي، كما إن البيئة المعرفية هي فضاء غني بعوامل التطور الإدراكي المتدفقة، حيث يحاول القائد الرائع أن ينخرط مع الافراد في حوارات فكرية جادة ومستمرة تهدف إلى تطوير تطبيقات عملية و ذكية لحل المشكلات، وأيضا البيئة المعرفية تدعم القائد الذي يمارس الأسلوب التفاعلي من خلال توفير الموارد والأدوات التي تمكن القائد والفريق من توسيع مداركهم وفهمهم لتحديات سبل النجاح المتجددة من حولهم.

في هذه البيئة، تكون القيادة التفاعلية عملية تعليمية مستمرة، حيث يتعلم القائد من أتباعه بقدر ما يتعلمون منه، فهناك تدفق دائم للأفكار، وتفاعل رائع بين العقول، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وحل المشكلات بطريقة مبتكرة. من هذا المنطلق، تصبح البيئة المعرفية حافزًا يدفع نحو التحسين المستمر والإبداع.

5. البيئة الأخلاقية: القيم والثوابت

البيئة الأخلاقية هي الإطار الذي يفرض عليك أيها القائد كيفية التفاعل مع الافرا بطريقة آمنة دون المساس بالمثيرات الحسية السلبية التي قد تجعلهم يتمردون على واقعهم العملي، لأن الأخلاق هي الأساس الذي يقوم عليه كل تفاعل إنساني سليم ومثمر، فالبيئة الأخلاقية، إذاً، تدعم القيادة التفاعلية من خلال فهم المعايير الأخلاقية المشتركة بوضوح، و باعتبارها تحكم السلوكيات وتوجيه القرارات.

6. الإيقاع الطبيعي للتطور: سياق الزمن

العامل الزمني هو عنصر حيوي أثناء ممارسة القيادة التفاعلية، خاصة أن البيئة الزمنية تشير إلى كيفية تعامل القائد مع "إيقاع" الأحداث والتغيرات. وهنا يحضرني ما قاله الفيلسوف اليوناني هيراقليطس الذي شدد على أن الزمن هو تيار مستمر لا يتوقف، وأن التغيير هو الجوهر الأساسي للوجود، وعليه فإن القيادة التفاعلية الناجحة يجب أن تنسجم مع هذا الفهم الفلسفي للزمن، حيث يكون القائد دائمًا على استعداد للتكيف مع ما يترتب على تدفق الزمن وتغير الأحداث.

البيئة الزمنية تتيح للقائد التفاعلي التفكير في اللحظة المناسبة للتدخل أو التأثير وإجراء التعديلات.

7. العوامل النفسية والعقل الجمعي:

القيادة التفاعلية تعتمد بشكل كبير على الفهم العميق للعوامل النفسية، أي تلك التي تشمل : متانة الثقة المتبادلة ومثيرات الشجاعة والحساسية لمشاعر الإحباط وحجم المخاوف في صفوف الافراد وما يترتب على تلك العوامل من توجهات داخل العقل الجمعي الذي يجسد التوجه العام لسلوك الافراد وردات فعلهم حيال المشكلات والاحداث المحيطة بهم، فتلك العوامل هي التي تحكم تفاعل الأفراد داخل المجموعة وهي التي تعزز من كفاءة ذلك التفاعل كما هي التي تخفض من كفاءة التفاعل، وهنا القائد التفاعلي الناجح يحاول تحين تلك العوامل ثم توظيفها بطريقة تخدم تحقيق التفوق.

في بيئة نفسية صحية، يستطيع القائد التفاعلي تعزيز الثقة والانسجام داخل الفريق، مما يتيح للأفراد الشعور بالراحة في التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم دون خوف من الأحكام غير العادلة أو الانتقاد.

8. هيكلية السلطة وتوزيع الأدوار:

أخيرًا، البيئة التنظيمية هي عامل أساسي في دعم القيادة التفاعلية وهي كذلك عامل أساسي في افشالها، فالقيادة التفاعلية تزدهر في بيئة تنظيمية مرنة تسمح بإعادة توزيع السلطة حسب المواقف والأحداث، كما إن هيكلية السلطة الفعالة تدعم القيادة التفاعلية من خلال تبني هيكلية غير جامدة تتيح للقائد والفريق اتخاذ قرارات جماعية وتحمل المسؤولية بشكل مشترك، كما تسمح بإيجاد توازن بين التنظيم الرسمي والتفاعل غير الرسمي، مما يعزز قدرة العاملين على التكيف مع التحديات واتخاذ القرارات بسرعة وفعالية.

الفصل الرابع: القيادة التحويلية

تمهيد

القيادة التحويلية أسلوب قيادي فلسفي يسعى إلى تحويل الأفراد والمجتمعات من حالة إلى حالة أسمى وأكثر تطورًا. القيادة التحويلية تتجاوز التركيز على النتائج المادية والتقنية لتصل إلى التغيير الجذري في الوعي والقيم والسلوكيات. كما أن هذا النوع من القيادة يمكن أن يجد جذوره في المبادئ الأخلاقية والفكرية التي تعبر عن الارتقاء الإنساني، وهو ما يُشير إليه القرآن الكريم في كثير من الآيات.

الوحدة الأولى: مفهوم القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية تتعلق بالقدرة على إلهام الآخرين، من أجل إعادة تشكيل رؤيتهم لأنفسهم وللعالم من حولهم. القائد التحويلي هو شخص يوجه الأفراد نحو رؤية مشتركة ويحفزهم لتحقيق إمكانياتهم القصوى. في هذه العملية، تتغير القيم والدوافع الداخلية لدى الأفراد، مما يؤدي إلى تغيير مستدام في الطريقة التي يفكرون بها ويعملون.

يقول الله تعالى في كتابه الكريم: **إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم)** "الرعد: 11.(تُجسد هذه الآية جوهر القيادة التحويلية، حيث يبدأ التغيير الحقيقي من الداخل – من نفوس الأفراد. القيادة التحويلية تعتمد على هذا المبدأ، فهي تسعى لتغيير جذري يبدأ من تغيير النفوس والقناعات قبل أن يمتد إلى تغيير الواقع الخارجي.

أولا: فلسفة القيادة التحويلية:

الفلسفة الكامنة خلف القيادة التحويلية هي فلسفة "التحول". التحول يعني الانتقال من حالة إلى حالة، وهو يتطلب وجود رؤية تستند إلى قيم أعلى. الفيلسوف الألماني **هيغل** تحدث عن "الجدلية"، وهي الفكرة التي تقول بأن التغير يحدث من خلال الصراع بين القوى المتناقضة ومن ثم التوصل

إلى حالة أعلى من الوعي. في القيادة التحويلية، يلعب القائد دور الموجّه الذي يثير هذا التغيير من خلال تحدي الأفكار التقليدية والمحدودة.

يُذكرنا القرآن الكريم بقصص الأنبياء الذين قادوا أقوامهم نحو التحول، مثل قصة النبي موسى عليه السلام، الذي قاد بني إسرائيل للخروج من عبودية فرعون نحو الحرية. موسى لم يكن مجرد قائد عسكري أو سياسي، بل كان قائدًا تحويليًا أخذ شعبه من حالة الاستسلام والظلم إلى حالة التحرر والإيمان.

قال تعالى: **وَنُرِيدُ أَن نَّمُنَّ عَلَى الَّذِينَ اسْتُضْعِفُوا فِي الْأَرْضِ وَنَجْعَلَهُمْ أَئِمَّةً وَنَجْعَلَهُمُ الْوَارِثِينَ** " (القصص: 5).

هذه الآية تتحدث عن التحول الجذري الذي يمكن أن يحدث لشعبٍ بأكمله من خلال القيادة التحويلية التي تعيد بناء الذات وتخلق آفاقًا جديدة للأمل.

ثانياً:القيادة التحويلية والوعي الجماعي:

القيادة التحويلية تتعامل مع الأفراد ليس كأدوات لتحقيق أهداف مادية، ولكن كأرواح تبحث عن معنى أعمق. الفيلسوف الفرنسي **جان بول سارتر** تحدث عن "الوجودية"، حيث يبحث الإنسان عن تحقيق حقيقته ومعناه الخاص. القائد التحويلي يتفهم هذه الرغبة لدى الأفراد ويسعى إلى توجيههم نحو تحقيق ذواتهم من خلال رؤية جماعية متكاملة.

يقول الله تعالى: **ولقد بعثنا في كل أمة رسولاً أن اعبدوا الله واجتنبوا الطاغوت)** "النحل: 36.(هذه الرسالة التحويلية التي حملها الأنبياء هي دعوة لإعادة بناء الوعي الجماعي للأمم، للانتقال من الضلال إلى النور، ومن الجهل إلى المعرفة، ومن الفساد إلى الإصلاح.

الوحدة الثانية: دور القائد التحويلي في بناء قيم أخلاقية:

القيادة التحويلية ليست مجرد عملية تغيير في الوسائل أو الأدوات، بل هي إعادة بناء للقيم والمبادئ الأخلاقية. القائد التحويلي يقود من خلال المثال الشخصي، فهو أول من يجسد القيم التي يسعى لغرسها في نفوس الآخرين. الفيلسوف الصيني **كونفوشيوس** أشار إلى أن "القائد الفاضل هو من يجعل الناس يرون الفضيلة في أعماله وليس في كلماته فقط".

هذه القيم الأخلاقية تتماشى مع ما دعا إليه القرآن الكريم. يقول الله تعالى: **لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيرًا** "(الأحزاب: 21). النبي محمد صلى الله عليه وسلم كان قائدًا تحويليًا بمعنى الكلمة؛ قاد أمته من الجاهلية إلى النور، وأسس لمجتمع مبني على العدل والمساواة والقيم الروحية. جزء كبير من فلسفة القيادة التحويلية يعتمد على القدرة على إلهام الآخرين. الإلهام هنا لا يعني فقط تحفيزهم لتحقيق أهداف معينة، بل توجيههم نحو فهم أعمق لذواتهم ولقدراتهم. القائد التحويلي يساعد الأفراد على رؤية إمكانياتهم الحقيقية، ويحثهم على تجاوز الحدود التي يضعونها لأنفسهم.

في هذا السياق، يذكرنا القرآن الكريم بقصة سيدنا إبراهيم عليه السلام الذي دعا قومه لعبادة الله الواحد، متحديًا كل الأفكار السائدة في مجتمعه، ومُلهمًا لهم للبحث عن الحقيقة. يقول الله تعالى: "**وإذ قال إبراهيم لأبيه آزرَ أتتخذ أصنامًا آلهةً إني أراك وقومك في ضلالٍ مبين)** "الأنعام: 74.(هذا الموقف التحويلي أخرج إبراهيم من نظام مجتمعي تقليدي إلى رؤية جديدة للألوهية، مما جعله قائداً ملهماً لقومه، رغم الصعوبات التي واجهها.

فالقائد التحويلي يدرك أن التحديات ليست سوى وسائل لاختبار قدرته على إحداث التغيير. ومن خلال رؤية القائد المتفائلة والمتجاوزة للأزمات، يمكنه تحفيز أتباعه على مواجهة التحديات بروح إيجابية، تمامًا كما يدعو القرآن الكريم المؤمنين إلى الصبر والعمل في مواجهة الابتلاءات.

الباب الثالث: أسس بناء القادة

تمهيد:

القيادة هي مهمة إنسانية جليلة تتجاوز الممارسات اليومية للأفراد والجماعات لتصبح أساسًا جوهريًا في تشكيل الحضارات والتأثير في مصائر الأمم، ويصعب اعتبارها مجرد مهارات تكتسب، بل عملية معقدة تجمع بين البعد الداخلي للأفراد من حيث القيم والمبادئ، وبين قدرتهم على التأثير في المحيط وتحويل الظروف المحيطة بهم من أجل عملية إعمار إنساني عظيمة تهدف إلى إعداد قادة مستعدون لحمل المسؤولية بأمانة واقتدار.

في جوهر القيادة، يكمن التوازن بين القوة الداخلية للشخصية والتأثير الخارجي على الآخرين، حيث أن بناء القادة هو في الأساس عملية تحويلية للفرد قبل أن تكون تأثيرًا خارجيًا. إن بناء القادة يتطلب تمكين الأفراد من الانفتاح على الذات والتعمق في فهم دوافعهم الداخلية وقيمهم، ثم تطوير قدراتهم ليصبحوا قادرين على التفاعل مع بيئتهم بطرق إبداعية.

كما، نجد مثالًا واضحًا في شخصية النبي محمد صلى الله عليه وسلم، حيث كان رمزًا للقائد الذي يوازن بين القوة الروحية والتأثير الاجتماعي والسياسي.

لقد بدأ النبي صلى الله عليه وسلم رحلته كقائد بالتحول الشخصي، حيث كان يُلقب بـ "الصادق الأمين" في مكة قبل أن يُكلف بمهمة النبوة، إن القيم الراسخة في شخصيته مثل الصدق، الأمانة، والتواضع، كانت من أهم الأسس التي بنى عليها دوره القيادي العظيم. ومن خلال هذه القيم، استطاع أن يقود أمةً بأكملها ويلهمها إلى سبيل النور وبالتالي تحقيق تغييرات جذرية في الفكر والمجتمع

تُعتبر عملية إعداد القادة ضرورة حيوية لتحقيق النجاح والاستدامة في أي مجتمع أو منظمة. يتطلب إعداد القادة توجيه الجهود نحو تطويرهم وفق مجموعة من الأسس المهمة التي تتكامل مع الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية للأفراد. وفيما يلي عرض الاعتبرات الرئسية التي تقوم عليها.

الفصل الأول: أسس بناء القدرة على تحمل المسؤولية

عملية بناء القادة تستند إلى مجموعة من الأسس الجوهرية التي تُمكِّن الفرد من تحمل المسؤولية وتحقيق النجاح في مجالات الحياة المختلفة. هذه الأسس تتنوع بين السمات الشخصية والقدرات الفكرية والمهارات العملية، وتشمل ما يلي:

1. قوة التحمل والمثابرة

قوة التحمل والمثابرة هما من أبرز سمات القائد المؤثر، حيث تُعدّان حجر الزاوية في مواجهة التحديات والضغوط المستمرة، خاصة وأن العالم مليء بالعقبات التي قد تقف في طريق تحقيق الأهداف، بينما القائد المثابر يمتلك القدرة على مواجهة هذه التحديات بعزيمة وإصرار دون أن يفقد تركيزه أو يتراجع.

كما أن من جانب آخر قوة التحمل تدل على امتلاك القائد القدرة البدنية والنفسية لمواصلة السعي نحو الأهداف حتى في أصعب الظروف، هذا لا يشمل فقط التعامل مع الإجهاد الناجم عن العمل، بل يمتد ليشمل القدرة على مواجهة الأزمات غير المتوقعة بروح إيجابية واستراتيجية مدروسة.

على سبيل المثال، خلال الأزمات الاقتصادية أو تغييرات السوق الحادة، يُظهر القائد القوي تحمّله عبر اتخاذ قرارات حاسمة دون الاستسلام لضغوط البيئة المحيطة.

ويمكن التأكيد على ذلك إذا فهمنا أن المثابرة، هي القوة الداخلية التي تدفع القائد للاستمرار رغم الصعوبات والإخفاقات التي يمكن أن تقع ضمن طبيعة العمل، فالقادة الرائعون يدركون أن الفشل ليس نهاية المطاف بل فرصة للتعلم والنمو، فهم يتبنون عقلية النمو التي تتيح لهم تحويل التجارب السلبية إلى نقاط قوة تعزز من قدراتهم المستقبلية.

القادة المؤثرون يستخدمون قوة التحمل والمثابرة لإلهام فريق العمل، حيث تصبح قصصهم وتجاربهم الشخصية دافعًا للآخرين للتغلب على تحدياتهم. عندما يرى العاملون قائده يتحلى بالصبر والإصرار، فإن ذلك يُشجعهم على مواجهة مشكلاتهم بثقة أكبر.

علاوة على ذلك، قوة التحمل والمثابرة تُعززان من قدرة القائد على اتقان التخطيط طويل الأمد، حيث لا تؤثر الضغوط الآنية على رؤيته الاستراتيجية. مثل هذا التوازن بين التحمل النفسي والتخطيط الواعي يجعل القائد قادرًا على تحقيق أهداف كبيرة ومستدامة.

2. القدوة الحسنة

يُعد القائد القدوة نموذجًا يُحتذى به ويشكل مصدر إلهام لمن حوله فالقادة الذين يقدمون نموذجا إيجابيًا يربطون بين أقوالهم وأفعالهم، مما يُكسبهم احترام وثقة الاتباع، إن هذا التوافق بين الكلمات والأفعال يعكس المصداقية والالتزام، وهما عنصران أساسيان في القيادة الفعّالة.

والقائد القدوة يُظهر الصفات القيادية من خلال سلوكه اليومي، فهو لا يطلب من العاملين الالتزام بمعايير أو أخلاقيات عمل معينة دون أن يطبقها أولًا على نفسه. على سبيل المثال، إذا كان القائد يُشدد على أهمية الالتزام بالمواعيد، فإنه يحرص على الالتزام بها بدقة. هذا السلوك يجعل الفريق يتبع نهجه تلقائيًا دون الحاجة إلى فرض القواعد.

علاوة على ذلك، القائد الذي يكون قدوة يُعزز بيئة العمل الإيجابية من خلال التحلي بالصبر، الاحترام، وحسن التعامل مع التحديات. هذه السلوكيات تشجع أتباعه على التصرف بالمثل، مما يخلق ثقافة عمل متوازنة ومتناغمة.

إن إحدى النقاط المهمة في دور القائد (القدوة) هي قدرته على التفاعل بشفافية مع من حوله. فهو يعترف بأخطائه عند حدوثها، ويستخدمها كفرصة للتعلم والتحسين، بينما هذا الاعتراف يعزز من مصداقيته ويُشعر العاملين بأن القائد جزء من المجموعة وليس مجرد شخصية سلطوية.

3. الوعي المعرفي الشامل

الوعي الشامل هو أحد أهم الأسس التي تميز القائد الناجح، حيث يُمكّنه من الإلمام بالجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية التي تؤثر على البيئة المحيطة به.

إن هذا الفهم العميق يساعد القائد في اتخاذ قرارات مدروسة تتماشى مع الأهداف التنظيمية وتحديات السوق.

من الناحية الاقتصادية، القائد الواعي يتابع اتجاهات السوق، التطورات التكنولوجية، والتغيرات في السياسات الاقتصادية. هذا الفهم يسمح له بتحديد الفرص والتحديات بشكل دقيق، مثل توقع تأثير الأزمات الاقتصادية على الموارد واتخاذ تدابير استباقية لضمان استدامة المنظمة.

أما من الناحية الاجتماعية، فإن الوعي الشامل يتطلب من القائد فهم الديناميكيات المجتمعية والثقافية التي تؤثر على طبيعة العاملين والجمهور المستهدف، ومن هنا القائد الناجح يدرك أهمية التنوع الثقافي واحترامه، مما يُعزز من قدرته على بناء فرق عمل ومترابطة قادرة على تحقيق التعاون والإبداع.

الجانب الثقافي يلعب دورًا كبيرًا أيضًا في تعزيز مكانة القائد. من خلال فهم القيم والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد، بما يمكنه من التواصل بفعالية مع شركاء دوليين أو محليين، مما يُسهم في بناء علاقات قوية ودائمة.

الوعي الشامل يُمكّن القائد أيضًا من تقييم المخاطر والفرص بطريقة متوازنة. فعلى سبيل المثال، عند اتخاذ قرار بدخول سوق جديد، يجب على القائد تحليل الأوضاع الاقتصادية في السوق المستهدف، فهم احتياجات العملاء الثقافية، وضمان توافق المنتجات أو الخدمات مع هذه الاحتياجات.

علاوة على ذلك، القائد الذي يتمتع بوعي شامل يُحفز فريقه على تبني منظور عالمي في التفكير، مما يعزز من قدراتهم على الابتكار والتكيف مع تغيرات السوق.

4. الحِس الدبلوماسي

الدبلوماسية هي إحدى الركائز الأساسية التي تُمكّن القائد من التعامل بحكمة ومرونة مع الآخرين، حتى في أكثر الظروف تعقيدًا. فهي تمثل مزيجًا من الذكاء العاطفي، الوعي الثقافي، ومهارات التواصل الفعّال، مما يسمح للقائد بحل النزاعات، إدارة الأزمات، وبناء علاقات قوية.

في بيئة العمل، تسهم الدبلوماسية في تعزيز الانسجام بين أعضاء الفريق، خاصة عندما تكون هناك خلافات أو اختلافات في وجهات النظر تجد القائد الدبلوماسي يستطيع الاستماع بإنصات لجميع

الأطراف، تحليل المواقف بشكل عادل، وتقديم حلول ترضي الجميع دون المساس بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

إضافة إلى ذلك، يعزز الحِس الدبلوماسي الثقة بين القائد وفريقه، وبالتالي عندما يشعر الأفراد بأن قائدهم يتعامل معهم بإنصاف واحترام، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا للعمل بجدية وتحقيق الأهداف المشتركة. هذه السمة تُساهم أيضًا في تعزيز الالتزام الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين.

الدبلوماسية ليست مقتصرة على الداخل فقط، بل تُعتبر ضرورية في العلاقات الخارجية مع الشركاء والمساهمين ، فالقائد الذي يملك الحِس الدبلوماسي يتمتع بالقدرة على التفاوض بذكاء، بناء شراكات مستدامة، والتعامل مع التعقيدات الثقافية والسياسية بفعالية، مما يُعزز صورة المنظمة ويزيد من فرص نجاحها.

وعلى مستوى الأزمات، حيث تُظهر الدبلوماسية قيمتها الحقيقية، فالقائد الذي يمتلك هذه السمة يمكنه تهدئة التوترات، إدارة التغيير بسلاسة، والتواصل بشكل واضح ومطمئن مع الأطراف المختلفة، مما يُقلل من آثار الأزمة ويُسرّع من عملية التعافي.

5. المواكبة للحداثة

القائد الفعّال يتميز عن غيره بقدرته على تجاوز الأساليب التقليدية التي غالبًا ما تكون غير كافية في ظل عالم سريع التغير. إنه يدرك أن النجاح في القيادة يعتمد على القدرة على مواكبة التطورات وتبني التقنيات والابتكارات الحديثة لتعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق التميز.

إن أحد أبرز سمات القائد المبتكر هو التوجه المستمر نحو البحث عن الأدوات التقنية التي تدعم الكفاءة، مثل أنظمة الذكاء الاصطناعي وأدوات تحليل البيانات، التي تساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة قائمة على المعلومات بعيدا عن الفوضى والمزاجية. هذه الأدوات لا تحسن فقط جودة القرارات، بل تسهم أيضًا في تقليل الوقت والموارد المستخدمة لتحقيق الأهداف.

إلى جانب ذلك، القائد الذي يتبنى الابتكار يُحفّز العاملين على التفكير الإبداعي. فهو يشجع بيئة العمل التي تدعم الأفكار الجديدة وتقدّر الاختلاف في التفكير.

مثل هذا النهج يخلق روحًا من التعاون والابتكار داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق التفوق التنافسي.

علاوة على ذلك، تتيح التقنيات الحديثة للقائد تحسين عمليات التواصل مع الفريق وأصحاب المصلحة، كما هو معلوم فإن الأدوات الرقمية مثل تطبيقات الاجتماعات الافتراضية ومنصات إدارة المشاريع تسهم في تسريع وتيرة العمل وتوفير الشفافية، مما يُعزز كفاءة العمل الجماعي.

الابتكار لا يقتصر على الأدوات فقط؛ بل يمتد إلى طرق التفكير وتغيير نماذج العمل التقليدية. فالقادة الرائعون يسعون باستمرار لتجربة استراتيجيات جديدة ومناهج مبتكرة لتحقيق أهدافهم، مع الاستعداد لتحمل المخاطر المحسوبة وتعلم الدروس من الأخطاء.

6. أناقة التفكير وفصاحة الحديث

التفكير الأنيق وفصاحة الحديث هما مكونان حيويان في شخصية القائد الناجح، حيث يجتمعان لتشكيل أساس التواصل والتأثير الفعّال. كما يشير التفكير الأنيق إلى قدرة القائد على معالجة الأفكار المعقدة بوضوح وإبداع. القائد الذي يتمتع بهذه المهارة قادر على تحليل المشكلات بعمق، واستخلاص حلول مبتكرة تعكس فهمه العميق للواقع المحيط. التفكير الأنيق يدمج بين المنطق والإبداع، مما يساعد القائد على تقديم رؤى جديدة تلهم فريقه وتدفعهم للتفكير خارج الصندوق.

أما فصاحة الحديث، فهي تُكمِّل التفكير الأنيق من خلال قدرة القائد على التعبير عن أفكاره بوضوح وبأسلوب مقنع. فالقائد يحتاج إلى مهارة إيصال الرؤية وإلهام أتباعه ليشعروا بالحماس تجاه أهداف المنظمة. إن الكلمات الدقيقة واللغة القوية المدعومة بالمنطق تخلق تأثيرًا عاطفيًا وفكريًا قويًا على المستمعين.

لذلك نجد أن القادة الذين يتمتعون بهذه المهارات يمكنهم أيضًا بناء جسور من الثقة والتفاهم مع الآخرين. فعلى سبيل المثال، أثناء المفاوضات أو الاجتماعات الحساسة، يلعب أناقة التفكير دورًا في صياغة استراتيجية مقنعة، بينما تساعد فصاحة الحديث في تقديمها بطريقة دبلوماسية وواضحة.

علاوة على ذلك، تساهم هذه المهارات في تعزيز التواصل متعدد المستويات، سواء كان ذلك مع جمهور العاملين، العملاء، أو المجتمع وبالتالي ، يتمكن القائد من رؤية الصورة الكبيرة دون إغفال التفاصيل المهمة، بينما تسهم فصاحة الحديث في إيصال هذه الرؤية بطريقة جاذبة وواضحة.

الفصل الثاني: مراحل بناء القائد الملهم:

تمهيد:

بناء على الأسس والاعتبارات التي تمت مناقشتها فإن هناك مراحل محددة ينبغي المرور بها أثناء إعداد القائد المميز تحاول تلك المراحل ضمان توفر الأسس التي ذكرناها، وسوف يتم التوص إلى تلك المراحل استنادا إلى مجهود بحثي عميق يؤكد في نتائجه على صلاحية مراحل تكزين القادة الملههمين ليكون بالإمكان اتباعها من أجل إعداد قادة التجارة والسياسة والحكم على حد سواء.

الوحدة الأولى: المراحل العامة

1. مرحلة حضانة البيئة (حياة الطفولة والسنين الأولى):

إن المتتبع لحياة الرسل الذين وصل إلينا خبرهم من مصادر التراث الإسلامي الرصين يلاحظ قواسم مشتركة كثيرة جمعت بين القادة الملهمين من الرسل وبعض الافراد من غير الأنبياء ومن غير المرسلين من الذين اجتهدوا في دنياهم وكان لهم الأثر البالغ في حياة الانسان ما يثير تساؤلات حول أهمية تلك الظروف التي مروا بها لحكمة إلهية خبيرة بطبيعة النفس البشرية وعليمة بمقتضيات المصلحة في التحضير والتهيئة لحمل المسؤوليات العظام. الرسول محمد صلى الله عليه يجد انه ترعرع في بيئة قاسية خالط فيها شظف العيش فقد ولد يتيما وتفرقت أيامه الأولى في حضانة أهله من غير والديه، ولم تكن بيئة البادية تعرف رفاهية العيش، فسكانها يعيشون فيها بجلد وصبر وإصرار (الكعبي، 2020). والناظر في قصة سيدنا يوسف عليه السلام سيجد انه فقد أباه في طفولته بسبب غربته القصرية عن أبيه بسبب أطماع اخوته في إقصائه عن حياتهم ليخلو لهم وجه أبيهم. قال تعالى: وَجَاؤُواْ أَبَاهُمْ عِشَاء يَبْكُونَ (يوسف:16). يقول ابن كثير الدمشقي (1971) في تفسيره للآية "يقول تعالى مخبراً عن الذي اعتمده إخوة يوسف بعد ما ألقوه في غيابة الجب أنهم رجعوا إلى أبيهم في ظلمة الليل يبكون ويظهرون الأسف والجزع على **يوسف**، ويتغممون لأبيهم" ثم تأكد مشهد الفراق في ما جاء في الآية الكريمة وَجَاؤُوا عَلَى قَمِيصِهِ بِدَمٍ كَذِبٍ قَالَ بَلْ سَوَّلَتْ لَكُمْ أَنفُسُكُمْ أَمْرًا فَصَبْرٌ جَمِيلٌ وَاللَّهُ الْمُسْتَعَانُ عَلَى مَا تَصِفُونَ (يوسف:18)، وجاء في دراسة بن سعد

وامباركة (2020) في قصة سيدنا موسى عليه السلام ان أحداثها بدأت في أجواء قاسية تأثرت بجبروت فرعون الذي ألقى الخوف في قلب امه فحصل الفراق في أشد صور القهر العاطفي. وعند إجراء مراجعة بسيطة لسيرة حياة ونستون تشرشل –على سبيل المثال– تبين أن هناك عوامل دافعة بديهية تفسر دوافع نجاحه في الوصول الى المكانة القيادة الفريدة، التي حظي بها حيث أظهرت المراجعة أن الرجال المشهورين هم عادة المنتج البديهي لطفولة غير سعيدة، وحياة قاسية، والضغط الشديد للظروف المحيطة بالشخص في مقدمة حياته، كما أظهرت نتائج عديد من المراجعات أن الأشخاص العظماء نالوا قسطا من الضغوط الاجتماعية في سنواتهم الأولى من الحياة التي لا تعرف الرحمة المتمثلة بالتهكم والاستهزاء؛ إلا أنهم جابهوا تلك التحديات بإصرار وعناد، فجميعهم اشتركوا بالقدرة على الثبات من أجل تحقيق أهدافهم (Gardner, 2011)، ومن الجدير ذكره أنه لا توجد مناقشات جادة شملت عوامل اندفاع الافراد وعوامل إثارة شغفهم إلى ممارسة القيادة والشهرة، رغم ذلك فقد أظهرت بعض نتائج الدراسات نوعان من الدوافع الديميكية تراوحت بين: فقدان الاب في مرحلة الطفولة، والتعرض الشديد لعدم الاكتفاء من الأمان (Popper, 2000)، حيث اكتشف (Cornford, 1975) في دراسته التي أجراها على السيرة الذاتية ل(24) مسؤول بريطاني وصلوا إلى رتبة وزير من عام (1809) حتى عام (1937) فتوصل إلى أن (66%) منهم فقدوا آباءهم لأسباب عديدة منها: الوفاة، أو الانفصال. وفي دراسة أخرى تبين أن القادة الناجحون في مجال العمل الإداري الذي أجريت عليهم الدراسة لديهم شعور مشترك داخلي وعميق بالحرمان من الأب، الذي قد يكون بسبب الغياب الجسدي للأسباب تتعلق (بالوفاة أو الطلاق) أو فقدان وجوده في الحس النفسي الداخلي ، من خلال الانفصال، أو غيابه بسبب طبيعة العمل أو المهن التي تستدعي السفر طويلا. ومهما كان السبب، فإن الأب "لم يكن حاضرًا من أجل العناية بطفله." هذا الشعور العميق المتفاقم، أثار رغبة لديهم قوية للقيادة. (Zaleznik, 1992).

2. مرحلة تكوين النفوذ الاجتماعي (الكاريزما الاجتماعية):

ينبع النفوذ الاجتماعي من الأفراد ذوي السمات القيادية المميزة، وليس بالضرورة بسبب المنصب الذي يشغلونه (Cartwright, 1965)، ويستمد القادة نفوذهم من مصادرين وهما

على النحو التالي (Lunenburg, 2012): (المصدر القانوني "القسري"، والمصدر الشخصي) بينما يعتبر المصدر القسري مؤشر سلبي إلا أنه ضروري ويجب على القائد الاستفادة من مصادر النفوذ المتاحة، وهنا الأهم والأكثر ديمومة هو المصدر الشخصي الذي يتضمن قوة الخبرة وبراعة القائد في إلهام الاتباع إلى ممارسة الحياة بشكل أكثر متعة وأمانا. وتعتبر الكاريزما هي الوسط المشتعل الذي يجعل علاقة القادة بالاتباع فعالة، والكاريزما لا يملكها القائد بل هي نتيجة تفاعل وانسجام بين أتباع وقعوا في أسر تأثير قائدهم الملهِم الذي بَدى لهم المنقذ وصانع مستقبلهم وملاذهم الوحيد في المسألة أو مجموعة الظروف التي يبرع بها ذلك القائد (House, 1995 & Klein). كما سجل رسول الله صلى الله عليه ولم صورة اجتماعية تفاعلية بالغة الأهمية قبل بعثته فقد أراد العرب إعادة بناء الكعبة التي صارت متهالكة وإعادة ترميمها من جديد، وأثناء تنفيذهم لهذا القرار وصلوا إلى زاوية الحجر الأسود، حينها اختلفوا فيما بينهم حول من سيضعه، حيث إن الرجال الذين سيضعوه مكانه سينالون شرفا كبيرا وبالتالي القبيلة التي ينتمون إليها ستنال نفس الشرف وتزايدت حدَّة الخلاف بينهم حتَّى همُّوا بالحرب والقتال من أجل ذلك، وظلّ الخلاف قائما بينهم أيّاماً، ثمَّ وصلوا إلى رأيٍ وهو: أن يتركوا الحكم بينهم لأوَّل رجلٍ يدخل عليهم البيت الحرام فدخل عليهم محمَّد –صلّى الله عليه وسلّم– وكان له من العمر خمساً وثلاثين سنةً، ففرحوا عند رؤيته لإجماعهم على أنَّه صادقٌ أمينٌ، فكانت رجاحة عقل محمَّد في حلِّ هذا النِّزاع، فقد طلب منهم وضع الحجر الأسود في رداءٍ ثمَّ يحمل هذا الرِّداء شابٌّ من كلِّ قبيلةٍ، ففعلوا ذلك، ولمَّا اقتربوا حمله النَّبيُّ بيديه الشَّريفتين ووضعه في مكانه، وهذه الحادثة فيها إشارةٌ قويَّةٌ على حِكمة محمَّد وتميُّزه وأنَّه ذو شأنٍ عظيم (الندوي، 2012). وإلى جانب آخر فيما جاء في أحسن القصص فقد أعد سيدنا يوسف بطراز اجتماعي ملكي عايش كبار القوم –في مرحلة الشباب– وتعرف على عادات وتقاليد القصر الملكي وخالط الخبراء الذين كانوا يتداولون حل مشكلات القضايا الكبرى في إدارة ملف الدولة، والحكم وتشرب مقومات المسؤولية والرجولة وقوة الشخصية (الأغا، 2014). يقول تعالى: وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ (يوسف:22) جاء تقسير البغوي (1989) أنه عندما بلغ ما بين الثلاثين والأربعين أصبح يوسف عليه السلام عضوا فعالا في المجتمع فقد

كان يملك قوة في القول، وإصابة في الرأي وكان يحظى بقوة آثر ملفتة تمثلت في حكمة العقل وجاذبية الوجه. وفي قوله تعالى: يُوسُفُ أَيُّهَا ٱلصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِى سَبْعِ بَقَرَٰتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنۢبُلَٰتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَٰتٍ لَّعَلِّىٓ أَرْجِعُ إِلَى ٱلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ. وهنا تتجلى نعمة الله على يوسف عليه السلام بما أعطاه الله من نعم ميزته وجعلته شخصا ذا وزن وأهمية بين الناس إذ امتلك موهبة التأويل التي كانت ذات أهمية قصوة في الثقافة الاجتماعية، فقد كان عليه السلام ملجأً للحيارى والذين ضيقت عليهم الدنيا فسحتها حتى أن الملك كان بحاجة إلى مساعدته في انتزاع تأول للرؤية التي رآها فأرقت مضجعه (قطب، 1972)، ومن الجدير الانتباه إليه ما جاء في (دويكات، 2006) أن سيدنا موسى عليه السلام نشأء في شبابه في قصر فرعون وعاش مخالطا لطقوس إدارة الحكم، وقد كان ذا قدر رفيع ويملك نفوذا كبيرا بسبب قربه من السلطات العليا الحاكمة، ويبدو ذلك جليا في قوله تعالى هَلۡ أَتَىٰكَ حَدِيثُ مُوسَىٰٓ (15) إِذۡ نَادَىٰهُ رَبُّهُۥ بِٱلۡوَادِ ٱلۡمُقَدَّسِ طُوًى (16) ٱذۡهَبۡ إِلَىٰ فِرۡعَوۡنَ إِنَّهُۥ طَغَىٰ (17) فَقُلۡ هَل لَّكَ إِلَىٰٓ أَن تَزَكَّىٰ (18) وَأَهۡدِيَكَ إِلَىٰ رَبِّكَ فَتَخۡشَىٰ (19) فَأَرَىٰهُ ٱلۡأٓيَةَ ٱلۡكُبۡرَىٰ (20) فَكَذَّبَ وَعَصَىٰ (21) (النازعات:17-21).ويقول قطب (1972) إن تلك الايات تعرض إيقاعا سرديا سريعا يرسم ملامح جليلة في التربية الربانية والتوجيه الإلهي الدقيق في كيفية الاتصال بكبار القوم ودبلوماسية التأثير فيهم. وأيضا يقول كل من Bashshur & Oc (2013): إن البحث التقليدي في مفاهيم القيادة قد جعل الأتباع إلى حد كبير يتولون دور المتلقين السلبيين أو، في أفضل الأحوال، الوسطاء لتأثير القائد وسلوكياته. ومع ذلك، فقد بدأ العمل مؤخرا في مجال الاتباع من أجل فهم أعمق لدورهم في العملية القيادية حيث بدأ التأكيد على وجود إمكانية أن يكون للأتباع تأثير فعال على القادة، ولا سيما سلوكهم. ويقول: 2020) Landini) إن بناء القادة يتطلب تنمية الشعور بالاحتياجات الاجتماعية للجماعة ، ومحاولة فهم وإحساس الجو العام الذي يكمن تحت السطح. ، وتحسين مهارات الاستماع النشط لديهم، ثم تعلم ممارسة التدخل الفعال في مستويات مختلفة، والمساهمة في التأثير الإيجابي بما يخلق أحداث جوهرية وترك بصمة واضحة تعمق قناعة الجماعة فيه. ويشير (Gigliotti, 2016 & Ruben) أن فلسفة التواصل هي أكثر بكثير من مجرد أداة أو استراتيجية قيادة. بل هي توجه، بل صارت

ضمن اهتمامات عالمية، ومن خلالها يمكن إيجاد الطريقة الأهم لفهم القيادة التي تركز بشكل أوسع على عملية التأثير الاجتماعي. كما أشار كل من Hule & Mistry (2015) أن القادة الملهمين مفكرون وهم يستطيعون صياغة اتجاه جديد: لبلادهم ومجتمعاتهم، والقادة الحقيقيون هم رواد في أخذ زمام المبادرة في البحث عن طرق مبتكرة لحل المشكلات، كما إن لديهم صفات فكرية تتعارض مع غريزة القطيع، لديهم فسحة عقلية تمكنهم من إدراك الاحداث بشكل ينسجم مع طبيعة السياق دون الانقياد الأعمى للموروث التقليدي في التعامل مع المشكلات.

3. مرحلة بناء الذكاء الثقافي:

يمكن فهم الذكاء الثقافي على أنه القدرة على بناء علاقات فعالة عبر الثقافات المختلفة وفقا لاختلافات تتعلق بالبعد الجغرافي أو البعد العرقي، و هو قدرة القائد على التنقل برشاقة في ميادين التفكير وحل المشكلات، والتفكير المجرد وفهم الأفكار المعقدة والتعلم بسرعة من التجربة. لقد ثبت أن الذكاء الثقافي والمعرفي هو مؤشر مهم يعكس براعة القائد في صنع القرارات الكبرى، لا سيما تلك التي تتصف بالتعقيد الناتج عن الاختلافات الثقافية بين الأمم والافراد، هذا لأن الأشخاص الأذكياء قادرون على شق طرق التفكير السريعة بين التشابكات المفاهيمية المشتركة بين الثقافات وتقييمها واستخدام ذلك لمصلحتهم (Haggarty, 2023). كما أن تعميق المخالطة للافراد بين الثقافات المتنوعة؛ يؤدي إل نمو الذكاء الثقافي، وهما معياران مفيدان لتطوير القادة العالميين الذين يتصفون يالالهام وعمق التأثير (Van & Kim Dyne, 2012).فيما أثبتت دراسة كل من Feyerherm (2011 & Groves) التي اعتمدت على بيانات (99) قائدا و(223) تابعا أن سمات الالهمام كان أكثر بروزا وتميزا للقادة الذين يتمتعون بتنوع ثقافي ومعرفي ولديهم سعة أفق حول طبيعة الثقافات وعادات الأمم والشعوب. ومن اجل بناء كفاءة الذكاء الثقافي لابد من انغماس الأفراد في مجتمعات بعيدة وقد أشار Tuleja (2014) أن تجربة أجريت على مجموعة من طلبة ماجستير القيادة الدولية كلفوا بمغادرة بلادهم للعيش في الصين، ومن ثم متابعة اليقظة الذهنية لديهم فوجدت الدراسة تقدما مذهلا في تعزيز اليقظة الذهنية لديهم مقارنة مع المجموعة التي لم تغادر ولم تنغمس في ثقافات بعيدة. ولتعميق الفكرة ذهب الباحث إلى تسليط الضوء على واقع البيئة الاجتماعية التي

عاش بها رسول الإسلام سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم من أجل مناقشة ضرورة الخروج منها والانغماس في بيئة ثقافية بعيدة؛ بهدف تجهيز الرجال الذين سيلقى على أكتافهم إدارة الدولة والتخطيط للفتوحات فيما بعد. ذكر الحسين (2014): عُرِف العربُ وهم نَواةُ الإسلام، بطبائِعهِم وثقافتهِم الخاصة بهم، إنْ كان من حيث الأصالة أو من حيث الشرف والإباء، أو من حيث الدفاع عن كرامتِهم ورفعِ الضَّيمِ عن نفوسِهم، وتمسكِهم بتقاليدَ عريقةٍ في حفظِ الجوارِ وعدمِ استباحةِ الحُرُمات، والتمسكِ بتقاليدِهم الروحيةِ والدينيةِ أشدَّ التمسك، وأوردَت القحطانيُ (2020) يُعتبرُ التنظيمُ القبلي القائم على العشائريةِ هو الأساسُ الذي بُنيت عليه المُجتمعات ما قَبْلَ الإسلام، إذ ظهرَت القبائلُ في المجتمعاتِ العربيةِ قبْلَ ظهورِ التكوينات الحديثةِ والحدود الجغرافية. إنَّ القبيلة كانت المكون الأساسي للمجتمعاتِ القديمةِ في شبهِ جزيرةِ العرب، وتنوَّعَت القبائلُ في شبهِ جزيرةِ العرب؛ وفقًا لطبيعة المناطق، وأنَّ النظامَ القَبَلي حَافَظَ على مَوقِفِه ودَورِه في حياة المُجتمعات في شبه جزيرة العرب حيثُ رسَّخ مبدأ التعاون والتكافل؛ لكنهُ في نفس الوقت أيد الطبقية،

كما كان يعتمد النظام القبلي القائم في مكة آنذاك على تجمع الأفراد وفق النسب وقرابة الدم وتلك إحدى العوامل التي أدت إلى تفشي الظلم بين التجمعات، وظهر ذلك من خلال كثرة اشتعال الحروب والنزاعات التي دارت بين القبائل والتي خلفت الظلم الكثير(القحطاني، مرجع سابق). إن النبي صلى الله عليه وسلم كان في مرحلة الإعداد ليقود قيام الدولة الإسلامية، وهنا يستحضر الباحث أن آلية الاعداد هي آلية مستلهمة من الخالق حيث يقول عز وجل: أَلَا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ ، (الملك:14)، وجاء في تفسير القرطبي: ألا يعلم من خلق يعني ألا يعلم السر من خلق السر ، يقول أنا خلقت السر في القلب أفلا أكون عالما بما في قلوب العباد، لذلك كان لابد أن تتهيأ الأسباب لرحلة تدريبية قاسية يخوضها النبي صلى الله عليه وسلم ومعه صحابته عليهم رضوان الله، وتلك تعد مرحلة مهمة من مراحل اعداد القائد، وهو الإقلاع عن العيش في القرية التي ، لا تقيب ثقافتها التجديد، والتنوع، إن هذه البيئة لن تكون صالحة لبناء دولة تحظى بحرية العقيدة لها مؤسسة ناظمة لمجريات الحياة، والناظر الى البعد الفلسفي للهجرة قد يستنتجُ أنَّه وقعت ازمة

تهجير وتشريد غير مسبوقةٍ، وأنَّ المسلمين قد اصابهم وَهَنُ ومحنة اقتصرت فوائدها على تعزيز التربية الروحية وتثبيت ايمان الصحابة على الدين الذي اعتنقوه؛ مخالفين بذلكَ ثقافةَ القريةَ التي عاشُوا بها سنينَ عمرِهم، وذَكَرَ الشعراوي : "رُغم المحاولات التي قام بها رسولُ الله صلى الله عليه وسلمَ لِيَجدَ له نَصيرًا في مكة أو في الطائف؛ لم يُفلح، وأصبحَ مضطرًا لاتخاذ خطوةِ الرحيل الحتمية، ويَذكُر كذلكَ أن الهجرةَ هجرتان، هجرة بالجسم وهو الانتقال الماديُ من مكةَ إلى المدينةِ، وهجرةٌ قلبيةٌ وهي الأصلُ التي هاجر بها الى الله، فقد هاجَر من مَحبة غير الله الى مَحبة الله وَحدَهُ وهَاجرَ مِن خَوف غير الله الى الخوف مِن الله وحدَة، وهاجَر مِن التوكل على غيرِ الله إلى التوكل على الله وحدَه، ثُم يأتي التوجيه الهي بأنَّ سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم يُشير الى صحابته الخروج الى أرض الحبشة، فإن بها مَلِكًا لا يُظلمُ عنده أحدٌ، وكانت كلماته بمثابة الإذن لبعض الصحابة المستضعفين المسلمين حديثا، بالهجرةِ إلى أرض الحبشة (مملكة أكسوم)، حتى يأمنوا على أنفسهم ودينهم من ظلم المجتمع القروي في مكة؛ حيث كان أصحمة (النجاشي) ذا شخصيةٍ قويةٍ وجادةٍ، وكان متفردًا بصفات القيادة في الأسرةِ الملكية، الأمر الذي أهَّله لقيادة البلاد، واستطاع بحكمته أن يُلمَّ ما تناثر من أمور المملكة، فوحَّد أجزاءَها ووسّع حكمه، وكان محبوبًا لدى الشعب؛ لكفاءتِه وعدلِه وحسن إدارته للمملكته، وفي عهدِهِ ازدهرتْ الحبشةُ اقتصاديًا، وكانت تُصدِّر منتجاتَها من ميناء أدولوس إلى ميناء الشعيبة جنوب الحجاز، ومن هناك إلى باقى مناطق الجزيرة (العدم، 2022)، ومما يعزز أهمية الذكاء الثقافي في بناء القائد الملهم ما ورد في قصة يوسف عليه السلام حيث قدر الله له عليه السلام أن كاد له أخوته وأجبروه على مغادرة وطنه وقد كان في هذا قدر إلهي عظيم فقد انتقل يوسف عليه السلام من بادية الشام كما جاء في تفسير ابن كثير لقوله تعالى: (وقد أحسن بي إذ أخرجني من السجن وجاء بكم من البدو) (يوسف:100) أي : البادية. قال ابن جريج وغيره : كانوا أهل بادية وماشية . وقال : كانوا يسكنون بالعربات من أرض فلسطين، من غور الشام . قال : وبعض يقول : كانوا بالأولاج من ناحية شعب أسفل من حسمى، وكانوا أصحاب بادية وشاة وإبل. لقد غادر يوسف عليه السلام إلى مصر التي كانت تشتعل بالحضارة وما يتضمنها من تقدم في الزراعة والصناعة وأساليب الحكم ، لقد انتقل مباشرة إلى القصر الملكي في

بيئة أقل ما يقال عنها بأنها بيئة مختلفة ذات نسق ثقافي حيوي يختلف عن ما عايشه في مقدمة حياته (الأغا، 2014).

لقد غادر يوسف عليه السلام كما غادر موسى عليه السلام وأيضا غادر محمد عليه الصلاة والسلام، وغادر موسى عليه السلام مدفوعا بإرادة الله الموطن الذي ترعرع فيه مصر غادر مطاردا إلى مدين (مغايير شعيب) وقد عاش فيها وتهيأ هناك لتلقي الرسالة، وقد عانى ما عانى من غربة السفر ومخاوف الدروب حتى كلمه الله وألقى عليه القول الثقيل. و كان أهل مدين –التي عاش بها مغتربا– قوما من العرب يسكنون مدين التي هي قرية من أرض معان تقع على أطراف الشام مما يلي ناحية الحجاز بالقرب من بحيرة قوم لوط ، وكانوا بعدهم بمدة قريبة، ومدين قبيلة عرفت بهم المدينة ، وهم من بني مدين بن مديان بن إبراهيم الخليل عليه الصلاة والسلام ، وشعيب نبيهم هو ابن ميكيل بن يشجن ذكره ابن إسحاق قال : ويقال له بالسريانية: بنزون (ابن كثير، 2015).

1. أهميةَ الحضانة البيئية التي تؤسس البنيةَ الثقافية للقائد المستمدة من محيطه الاجتماعي، التي أمدت شخصية القادة المصطفون بالقوة والصلابة والثبات على المبدأ، ومعايشة المواقف المحنكة التي أدت الى ظهور الخصال الشريفة والقيم الإيجابية، عل مر حياتهم بمراحلها (منذ نعومة أظافرهم)، إنَّ تلك الخصال لا يمكن أن يتعلمها القائد من الكتب والادب والشعر والحوارات العلمية؛ بل يَجبُ أنْ يتتلمذ عليها.
2. أهمية الانفتاح الاجتماعي وممارسة الحضور الشخصي للقائد المرشح لأن يكون ملهما المرتكز على الإنجازات البطولية التي تميز الشخص ببراعته وعبقريته وقيمه الفريدة من أجل تمكينه من النفوذ الاجتماعي بما يرسخ لدى الناس صورة استثنائية مبهرة عنه، وتعظيم دوره في حياتهم ما يعمق قناعتهم به؛ الأمر الذي سوف تولد فرصًا جادة تساعد في جعله ملهما ومحفزا ومقنعا.
3. كَم كانت حِكمةُ الله بالغةَ الأثر في تهيئة المناخ للسفر والرحيل، الى حُرية التفكير والعقيدة والانتماء القويم، حيث إن الفرد يخضع الى قيود غريزية فطرية تتشكل من واقع معيشته ونمط تفكيره المستمد من البيئة التي تحيط به، وبأن هذه القيود لا يُمكن الانفكاكَ منها

والتخلص من تأثيرها الا بالخروج منها والانغماس بيئةٍ أخرى تتضمن ثقافة مضادة، وكل ذلك يجب ان يكون تحت طائلة الجدية وتحمل المسؤولية والخوض فيها بمعاناة، وهنا لابد من الإشارة إلى أن الانخراط في بيئات أخرى لا يعني الذوبان فيها والتنازل عن العقيدة الصحيحة، ولهذا فإن البيئة الجديدة قد تتسبب في مخاطر وتهديدات عديدة ينبغي الانتباه اليها عند ابتعاث الأفراد لهدف الاعداد والبناء.

الوحدة الثانية: مراحل بناء القادة في منظمات الاعمل:

1. **مرحلة الاصطفاء:** وتهدف مرحلة اصطفاء الموظفين المتميزين إلى تحديد المرشحين الذين يمتلكون المهارات والخبرات والشخصية المناسبة لتكوين الشخصية القيادية المرموقة، وتعد هذه المرحلة أحد أهم مراحل عملية التوظيف، حيث يتم اختيار المرشحين الأكثر تميزًا والأكثر ملاءمة (Smart, 2012). ويمكن تحقيق نجاح مرحلة اصطفاء الموظفين المتميزين من خلال تحديد المعايير المناسبة للوظائف المتاحة، وتوفير الاختبارات والمقابلات والمراجعات المناسبة لتقييم المرشحين، والتأكد من توافق المرشحين مع ثقافة وقيم المؤسسة (Street, 2008 & Smart).
2. **مرحلة حضانة القائد المستهدف في بيئة المنظمة:** يمكن اعتبار الموظفين الجدد أو الموظفين المنقولين إلى وظائف جديدة بسبب الترقية أو التدوير الوظيفي هم الذين تنطبق عليهم هذه المرحلة حيث إن تلك المرحلة تعد مرحلة التنشئة والرعاية الأولية –بعد مرحلة الاصطفاء– التي يجب أن يتعرض لها الموظف في أيامه وسنينه الأولى في مجتمع العمل الذي يعتبر جديد، وتلك المرحلة مهمة جدا لتخفيف الدوران الوظيفي ومعالجة مشكلات الفشل أو البطء في تحرك منحنى التعلم ما يؤدي إلى هدر في الطاقات الوظيفية (Ellis, Erdogan, 2014 & ,Bauer)ومن مميزات قوى العاملة الرشيقة هي التي تكتسب القدرات الخمس للذكاء والكفاءات والتعاون والثقافة ونظم المعلومات (Breu, Bridger, 2022 & ,Hemingway, Strathern) أما النموذج المستخلص لمتطلبات إعداد القادة يركز على ضرورة مرور الشخص المُعد بخطوتين كما يأتي:

- التمحيص الدقيق: وهنا يدخل الموظف الجديد معترك الحياة الوظيفية بمفرده مع تقديم الرعاية والتأييد دون ابطاء أو تأجيل.
- الدفاع النفس: بحيث لا يحاول المسؤولون التدخل مباشرة في الدفاع عن الموقف الجديد وحمايته ضد تحديات الصراع، بل الاكتفاء في إعطائه أدوات الدفاع والدعم المعنوي.

3. **مرحلة النفوذ الاجتماعي للقائد المستهدف في المنظمات:** بعد الانتهاء من المرحلة السابقة يتوقع أن يكون الموظف المستهدف قد نضجت مواهبه؛ فإذا تجاوز المرحلة الأولى دون أن يطلب التراجع أو الانسحاب فهو جدير بأن يخضع للمرحلة التالية وهي : تمكينه من صناعة البطولات لتتشكل له صورة فريدة تتميز بها شخصيته حيث يتم تهيئة الفرص ليحقق إنجازات لها تأثير في الصورة الكبرى للعمل، فيستقر في أذهان من حوله أنه القدوة الحسنة، وبأنه جدير بالاهتمام والاحترام بما يملك من إمكانيات عملية بالغة الأهمية، وتلك أولى علامات الإلهام.

4. **مرحلة بناء الذكاء الثقافي:** بعد أن يتجاوز القائد المستهدف المرحلة الثانية ويتم التأكد من أنه قادر على أن يكون جذابًا من منطلقات مهنية حقيقية ذاتية، فهو إذن جدير بأن ينغمس في المرحلة الثالثة وهي: إخضاعه إلى برنامج تدريبي استثنائي، حيث يجب أن يبتعث إلى العيش في مجتمع جديد يتم تحديده بعناية ليكتسب سمتا فاخرا وذهنا يقظا وتجارب نوعية، ثم إذا تجاوز ذلك بجدارة يعود إلى المنظمة حيث يتوقع أن يعود قائدا ملهما يشعل الحياة في أروقة العمل دون توقف.

5. **قياس فعالية الاعداد وتحقق الإلهام:** من المتوقع منه القائد أن يحقق نتائج إيجابية على النحو الآتي: (Sharma, 2010)

   1. على مستوى العمل وعلى مستوى الحياة الشخصية.
   2. يساهم في تحسين الأداء وتعزيز الروح المعنوية للفريق.
   3. يعمل على تحقيق الأهداف المشتركة بطريقة ملهمة ومثيرة للحماس.

الفصل الثالث: عقلية الوفرة وعقلية الندرة

تمهيد

من المسائل المهمة التي ينبغي متابعتها في القائد الذي تم إعداده: التطورات التي قد تظهر أثناء ممارسة مهامة القيادية والتي قد تثبت عدم فقدان صلاحيته وعدم تآكل الشروط التي تم اختياره بناء عليها.

لضمان نجاح القيادة، يصبح من الضروري التركيز على عقلية الوفرة مقابل عقلية الشح، إذ تلعب هذه العقول دورًا محوريًا في تشكيل الأساليب القيادية ونوعية العلاقات داخل المنظمات، عقلية الوفرة تُعبر عن النظرة التي ترى العالم مليئًا بالفرص والموارد التي تكفي للجميع، مما يُلهم الأفراد للتعاون والتفكير الإيجابي بدلًا من التنافس الضيق أو التشاؤم. هذه العقلية تُحفّز الثقة في القدرات الذاتية والجماعية، حيث تُركز على الإمكانيات بدلًا من العوائق، وتعتبر التحديات خطوات طبيعية نحو تحقيق النمو.

الوحدة الأولى: مفهوم عقلية الوفرة وعقلية الندرة

الأفراد الذين يتبنون عقلية الوفرة يرون أن النجاح لا يعني بالضرورة فشل الآخرين. بل على العكس، يؤمنون بأن التقدم الجماعي يفتح آفاقًا جديدة للجميع. هذه الرؤية تُعزز من التعاون والعمل الجماعي، حيث يصبح تحقيق الأهداف المشتركة أولوية تُحرك الجميع نحو النمو الشامل.

إحدى أبرز سمات عقلية الوفرة هي التفكير الإيجابي. هذا التفكير يساعد الأفراد على تجاوز الإخفاقات والتحديات من خلال التركيز على الحلول بدلاً من التمسك بالمشاكل. فالشخص ذو **عقلية الوفرة** يُدرك أن كل فشل يحمل في طياته درسًا وفرصة للتعلم، مما يجعله أكثر مرونة وإصرارًا.

عقلية الوفرة تُشجع أيضًا على الانفتاح على الأفكار والفرص الجديدة. الأفراد الذين يتبنون هذه العقلية مستعدون دائمًا لاستكشاف احتمالات جديدة، سواء في العمل، العلاقات، أو التطوير الذاتي. هذا الانفتاح يجعلهم أكثر إبداعًا واستعدادًا للاستفادة من كل فرصة تُتاح لهم.

علاوة على ذلك، هذه العقلية تُعزز من الثقة بالنفس وبالآخرين. الأفراد الذين يؤمنون بوفرة الموارد يدعمون زملاءهم، ويتجنبون عقلية الندرة التي قد تؤدي إلى التنافس السلبي أو الاحتكار. في المقابل، يُسهم هذا في خلق بيئة عمل أو مجتمع قائم على الاحترام المتبادل وتحقيق المنفعة للجمي تساعد عقلية الوفرة الأفراد على تحقيق السلام الداخلي. فعندما يؤمن القائد بأن هناك ما يكفي من الفرص للجميع، فإنه يميل إلى تبني ممارسات إيجابية تدعم الاستقرار النفسي والعاطفي. بدلاً من الخوف من فقدان الفرص، يشعر القائد بالامتنان لكل ما لديه، مما يعزز شعور الرضا والتوازن في حياته الشخصية والمهنية، تعتبر عقلية الوفرة بيئة رائعة لنمو مشاعرالامتنان، ما يعزز من سلامة العلاقات الشخصية ويعطي القادة القدرة على التعامل مع الضغوطات بطريقة أكثر إيجابية. فعندما يشعر القائد بالامتنان، يصبح قادرًا على رؤية الجوانب الإيجابية في كل موقف، وهذا ينعكس إيجابًا على علاقاته مع الآخرين.

أما عقلية الندرة، بالمقابل، تعكس شعورًا بعدم الكفاية والافتقار إلى الموارد. يميل الأفراد ذوو هذه العقلية إلى التفكير بشكل محدود، حيث يرون أن النجاح هو سباق يتطلب تفوقهم على الآخرين، مما يقودهم إلى السعي وراء المكاسب الشخصية على حساب الجماعة. هذه العقلية قد تؤدي إلى بيئة تنافسية سلبية، حيث تتجلى الصراعات والمنافسة بين الأفراد بدلاً من التعاون.

الوحدة الثانية: التحديات الشائعة عند اختيار القادة الناجحين

اختيار القائد المناسب هو عملية معقدة تتطلب فهماً عميقاً للسمات الشخصية، القدرات القيادية، والاحتياجات التنظيمية. ومع ذلك، هناك العديد من التحديات التي قد تواجه المنظمات عند محاولة اختيار القادة الناجحين. تتناول هذه المقالة بعضًا من أبرز هذه التحديات:

تحديد المعايير المناسبة

تعد عملية تحديد المعايير التي يجب أن يستند إليها اختيار القائد أحد أكبر التحديات. قد يكون هناك اختلافات كبيرة في القيم والأهداف بين المنظمات، مما يجعل من الصعب وضع معايير

موحدة. كما أن الاعتماد على مجموعة واحدة من المعايير قد يؤدي إلى إغفال جوانب هامة من القيادة.

المعايير الذاتية والتقييم غير الموضوعي

تتأثر عملية اختيار القادة بشكل كبير بالتحيزات الشخصية، كما يمكن أن تؤدي التقديرات الذاتية للأشخاص الذين يقومون بعملية الاختيار إلى اتخاذ قرارات غير موضوعية. كما أن القادة الحاليين قد يفضلون مرشحين يمتلكون سمات مشابهة لهم، مما يعيق التنوع ويؤثر سلبًا على الاختيار.

الضغط الزمني

في بعض الأحيان، تواجه المنظمات ضغطًا زمنيًا لاختيار القائد المناسب، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات سريعة وغير مدروسة، وبالتالي هذا يمكن أن ينتج عنه اختيار قادة ليسوا مناسبين لطبيعة المهمة المطلوبة، مما يؤثر على أداء العاملين أو المؤسسة بشكل عام.

التقييم غير الكافي للمهارات

في كثير من الحالات، يتم التركيز بشكل مفرط على الخبرات السابقة أو التعليم، بينما يتم تجاهل المهارات الشخصية الأساسية، مثل القدرة على التواصل الفعال أو التفكير الاستراتيجي، بينما قد يؤدي ذلك إلى اختيار قادة يفتقرون إلى القدرات المطلوبة لتحقيق النجاح في بيئة العمل.

عدم وضوح الرؤية التنظيمية

إذا كانت الرؤية والأهداف التنظيمية غير واضحة، فقد يكون من الصعب اختيار قائد يتوافق مع هذه الرؤية. يجب أن يكون القائد قادرًا على توجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف، ولذا فإن عدم وضوح الأهداف يمكن أن يؤدي إلى اختيارات غير مناسبة.

الأثر النفسي والضغط الاجتماعي

تعتبر الضغوط الاجتماعية والنفسية جزءًا من عملية اختيار القادة، وهنا قد تؤثر الضغوط الخارجية، مثل توقعات المجتمع أو أصحاب المصلحة، على قرارات الاختيار، بينما هذه الضغوط قد تؤدي إلى انتقاء قادة لا يتمتعون بالخصائص القيادية المطلوبة، مما يؤثر سلبًا على أداء العاملين.

الباب الرابع: القيادة و متطلبات التحديات المعاصرة

الفصل الاول: القيادة وإدارة الازمات

القيادة في أوقات الأزمات تتطلب مهارات فريدة وإستراتيجيات مختلفة مقارنةً بالأوقات العادية. إذ يجب على القائد أن يكون مستعدًا لمواجهة التحديات المفاجئة، واتخاذ قرارات صعبة في ظل ضغوطات زمنية وبيئات متغيرة. يتطلب ذلك التفكير السريع، والقدرة على تحليل المعلومات، والتواصل الفعّال مع الفريق.

علاوة على ذلك، تسهم القيادة في تعزيز الثقة والطمأنينة بين الأفراد، مما يساعدهم على التكيف مع التغيرات السريعة والمواقف الضاغطة. يمكن للقائد الجيد أن يُلهم فريقه، ويشجع على التعاون، ويعمل على بناء بيئة تتسم بالمرونة، مما يمكّنهم من التغلب على العقبات وتحقيق النجاح في أصعب الأوقات. في هذه المقدمة، سنستكشف الأبعاد المختلفة للقيادة في ظل الأزمات، ونُسلط الضوء على أهم المبادئ والأساليب التي يجب أن يتبناها القادة لتحقيق النجاح وسط التحديات.

خصائص القائد في ظل الازمات:

تمهيد:

لم يعد النجاح المؤسسي أو المجتمعي رهينًا بوفرة الموارد أو وضوح الخطط فحسب، بل أصبح مرهونًا بوجود **قيادات فعّالة** تتمتع بالقدرة على التكيّف، واتخاذ القرار، وإلهام الآخرين خاصة أثناء لحظات التوتر والضبابية وعدم التأكد. فالأزمات، بطبيعتها، تعتبر فرصة تُختبر فيها براعة السلوك

القيادي، وتبرز فيها كفاءة القائد في تصريف المهام بثبات ودقة وتحكم رفيع في الوقائع المعقدة. ومن هنا تبرز أهمية دراسة **القيادة أثناء الأزمات** باعتبارها حجر الزاوية في تحقيق الاستقرار والتعافي والنهوض من الكبوات.

إن القائد في أوقات الشدة يعتبر محور الثقة وكذلك مصدر أساسي لتوليد الثقة في نفوس العاملين، وهو صانع التوازن بين الخوف والرجاء، وبين الواقع والممكن.

من أبلغ الآيات التي تجسّد **جوهر الممارسة القيادية أثناء الكوارث والشدائد**، قوله تعالى في وصف موقف نبي الله يوسف عليه السلام، حين واجه أزمة اقتصادية كبرى هددت حياة الناس لسنوات: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَٰلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَٰلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ﴾ [يوسف: 47–49] هذه الآيات تُعدّ نموذجًا متكاملًا للقيادة في الأزمات؛ إذ قدّم يوسف عليه السلام **رؤية استباقية** لإدارة كارثة اقتصادية طويلة المدى، فبنى خطته على أسس **التخطيط الاستراتيجي، وترشيد الموارد، والاستعداد المسبق للأزمات**، ثم ختمها بأمل التعافي والازدهار.

وتُبرز الآيات أن القيادة في الأزمات لا تقوم على الانفعال أو الارتجال، بل على **العقلانية، والبصيرة، والتنظيم المحكم** الذي يحافظ على تماسك المجتمع وكرامته في أشد الأوقات. فهي تذكّر القادة بأنّ التدبير في وقت الرخاء هو الذي يضمن الصمود في وقت الشدة، وأنّ الحكمة والإيمان هما أعظم ما يستند إليه القائد حين تتقاطع الأزمات وتشتدّ الخطوب.

كما تُظهر التجارب التاريخية والواقعية أن القائد الناجح في الأزمات هو من يجمع بين **الرؤية الواضحة والشجاعة الأخلاقية والقدرة على التواصل والإقناع**، وهو الذي يستطيع تحويل الخطر إلى فرصة، والفوضى إلى نظام، واليأس إلى طاقة تغيير إيجابية وفيما يلي أهم خصائص القائد الفعال في إدارة الازمات.

1. القدرة على التكيف

تُعتبر القدرة على التكيف واحدة من الخصائص الأساسية لقائد الأزمات الناجح. في الظروف المتغيرة، يحتاج القائد إلى الاستجابة بسرعة وفعالية، وهذا يتطلب منه تعديل استراتيجياته بما يتناسب مع الوضع القائم. يقول الله تعالى في سورة البقرة (آية 286): "لا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا"، مما يدل على أن كل إنسان لديه القدرة على التعامل مع التحديات وفقًا لإمكاناته.

التكيف القيادي أم التعايش القيادي أثناء الازمات؟

التكيّف القيادي هو **فن إعادة التموضع الاستراتيجي دون التفريط بالهوية،** لذا، فالقائد الناجح في الأزمات هو من يملك **مرونة التغيير دون فقدان الاتجاه،** يُعدّ **التمييز بين التكيّف والتعايش القيادي** من المفاهيم الجوهرية في إدارة الأزمات، إذ يعكس وعي القائد بحدود المرونة المطلوبة دون الانزلاق نحو الاستسلام إلى التحديات. فالتكيّف القيادي هو استجابة واعية ومرنة تهدف إلى تعديل الأساليب والإجراءات مؤقتًا لمواكبة المتغيرات مع الحفاظ على الأهداف الكبرى للمؤسسة، بينما يُعدّ التعايش حالة قبول سلبي بالواقع دون محاولة تغييره أو تطويره، مما يؤدي إلى الجمود وفقدان الحيوية التنظيمية. ولضمان ممارسة التكيّف الإيجابي دون التحول إلى التعايش، يشترط أن يتحلى القائد بوعيٍ استراتيجي يمكنه من تحليل المتغيرات بعمق، وأن يحافظ على الهوية المؤسسية والقيم الجوهرية، مع استجابة مرنة لا تُفرّط بالثوابت. كما يجب أن يدير عملية تعلمٍ مستمرٍ من الأزمة، ويبادر إلى صناعة البدائل بدلاً من انتظار التحسن بينما يُهدر الوقت وتضيع الطاقات، وأن يعزز التواصل الإيجابي مع فريق العمل لترسيخ الثقة والتحفيز، إضافة إلى قدرته على اتخاذ قرارات جريئة مبنية على تقييم واقعي للظروف، مع التركيز على صنع خطوات متوازنة نحو مستقبل أكثر استقرارا وأمانا. وبهذا المعنى، فإن القائد المتكيّف هو من يُعيد التموضع الاستراتيجي دون فقدان الاتجاه، فيحوّل التهديد إلى فرصة للنمو، بينما القائد المتعايش يستسلم على حدود البقاء ضمن ما تمليه عليه التحديات الامر الذي يُفرّغ الممارسات القيادية من مضمونها الفعّال.

2. التواصل الفعال

التواصل الفعال هو عنصر حيوي لنجاح أي قائد خلال الأزمات، حيث يجب أن يكون القائد قادرًا على نقل المعلومات بوضوح وشفافية، مما يساعد في تعزيز الثقة بينه وبين الافراد. تجارب القادة الناجحين، مثل المديرين التنفيذيين الذين حافظوا على تواصل مفتوح مع الموظفين خلال أوقات الأزمات، تُظهر كيف يمكن للتواصل الفعال أن يعزز من الروح المعنوية ويعزز التعاون. تُظهر التجارب القيادية المعاصرة في مختلف القطاعات أن **الاتصال المستمر والشفاف** يُعدّ من أهم الخصائص التي تميز القائد الفعّال أثناء الأزمات وفي مراحل التعافي اللاحقة. فقد أشارت دراسة أعدّتها *Harvard Business Review (2020)* أن القادة الذين حافظوا على تواصل يومي واضح مع فرقهم خلال أزمة جائحة كورونا استطاعوا تقليل مستويات القلق وتعزيز التماسك التنظيمي بنسبة تجاوزت 60% مقارنة بالمؤسسات التي اتسم تواصلها بالانقطاع أو الغموض. ومن النماذج البارزة، تجربة الرئيس التنفيذي لشركة **مايكروسوفت (ساتيا ناديلا)**، الذي اعتمد أسلوب الاتصال الإنساني المفتوح مع الموظفين أثناء أزمة التحول الرقمي خلال الجائحة، حيث خصّص لقاءات أسبوعية افتراضية مع مختلف مستويات العاملين، استمع فيها لتجاربهم ومقترحاتهم، مما رفع من الروح المعنوية ورسّخ ثقافة "القيادة بالتعاطف[6]."

كذلك، أظهرت تجارب قادة المؤسسات الإنسانية، مثل فرق الأمم المتحدة ومنظمة أطباء بلا حدود، أن استمرار التواصل الداخلي والخارجي خلال الأزمات الميدانية – حتى في ظل المخاطر – كان عاملًا حاسمًا في الحفاظ على تماسك العاملين والحفاظ كذلك على سرعة الاستجابة.

بناء على النماذج السابقة يتبين أن **التواصل المستمر يعتبر ممارسة قيادية متكاملة تُغذي الثقة، وتبني التماسك، وتُوجّه السلوك الجماعي نحو الهدف المشترك**. فالقائد الذي يحافظ على اتصال دائم وصادق مع تابعيه خلال الأزمة يضمن سلامة الأداء، فضلا على أنه يزرع بذور التعافي المؤسسي المستدام لما بعد الأزمة.

3. اتخاذ القرارات المستنيرة

[6] قدرة القائد على فهم مشاعر الآخرين واحتياجاتهم والتفاعل معها بإنسانية، بما يعزز الثقة والانتماء والدافعية داخل بيئة العمل.

يُعد **اتخاذ القرارات المستنيرة أثناء الأزمات** من أهم سمات القيادة الفاعلة، إذ يحتاج القائد إلى جمع المعلومات وتحليلها بعمق قبل الاختيار بين البدائل المتاحة. وتُظهر الأدبيات القيادية (Snowden & Boone, 2007؛Klein, 1998) أن القرارات الناجحة في المواقف المعقدة تستند إلى التفكير التحليلي المقترن بالحدس المهني، مع الموازنة بين السرعة والدقة. فالقائد المستنير لا يتصرف بردّ فعل، بل يعتمد منهجية منظمة تشمل فهم الموقف، تقدير المخاطر، اختبار البدائل، ثم المراجعة والتعلّم. وتُبرز تجارب ناجحة مثل تعامل شركات التكنولوجيا الكبرى خلال أزمة الجائحة، أن القادة الذين جمعوا بين التحليل العلمي والمشاركة الجماعية في صنع القرار، استطاعوا تجاوز الأزمات بكفاءة أعلى وتحقيق استقرار مؤسسي أسرع.

4. القدرة على الإلهام والتحفيز

يُعدّ إلهام العاملين وتحفيزهم من أهم مقومات القيادة الناجحة، خاصة في أوقات الأزمات التي من المتوقع أن تتراجع فيها المعنويات وتزداد الضغوط النفسية والتنظيمية.

فالقائد الفعّال هو من يستطيع أن يبعث الأمل في الافراد، ويوجّه طاقتهم نحو العمل بروح المبادرة والالتزام الجماعي. ويتحقق ذلك من خلال استراتيجيات تحفيزية مدروسة مثل:

- المشاركة في صنع القرار.
- تقدير الجهود بشكل علني.
- توفير بيئة عمل داعمة تُشعر الأفراد بقيمتهم وتأثيرهم في تحقيق الأهداف المشتركة.

وتشير دراساتان في القيادة التحفيزية (Bass & Riggio, 2006؛Goleman, 2017) إلى أن القادة الذين يستخدمون التواصل الإيجابي والتقدير المستمر، ويُظهرون التعاطف والقدوة، ينجحون في بناء طاقات بشرية متماسكة قادرة على تجاوز التحديات. فالإلهام هو خطابٍ تحفيزي رفيع، كما هو ممارسة قيادية تُحوِّل الأفراد من متلقّين إلى شركاء في النجاح.

5. الشفافية والثقة

تُعد **الشفافية والثقة** ركيزتين أساسيتين في فعالية القيادة أثناء الأزمات، إذ تمثلان الرابط الأخلاقي والنفسي بين القائد وأفراد الفريق.

فالقائد الذي يتعامل بصراحة ووضوح مع الواقع، ويشارك موظفيه المعلومات المتعلقة بالتحديات والخطط المستقبلية، يرسخ مناخًا من **الاطمئنان والمسؤولية المشتركة.** فممارسة الشفافية تؤدي الى آثار إيجابية عديدة : (Dirks & Ferrin, ؛Gillespie & Dietz, 2009 2002).

- تُقلل عادة من الشائعات.
- تزيد من الالتزام المؤسسي.
- تُعزز ولاء العاملين حتى في أصعب الظروف

6. المسؤولية

يتطلب السلوك القيادة المسؤول وضوحًا في المواقف وشجاعة في اتخاذ القرارات.

فالقائد الناجح يتحمّل تبعات قراراته ونتائجها، ويُراجع أفعاله بصدق وعدل، إدراكًا منه بأن القيادة تكليف وليست تشريفًا. يقول الله تعالى في سورة **المطففين:**

﴿وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ * الَّذِينَ إِذَا اكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ * وَإِذَا كَالُوهُمْ أَو وَّزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ﴾ [المطففين: 1–3].

تُجسد هذه الآيات لُب **العدالة والمسؤولية في التعامل،** فهي تحذر من التهاون في الأمانة أو الميل إلى الأنانية في المواقف. وبالقياس على القيادة، فإن القائد الذي يوازن بين الحقوق والواجبات، ويحاسب نفسه قبل أن يُحاسَب، هو من يحافظ على مصداقيته ويكسب ثقة أتباعه. وقد كتب عديد من المهتمين بمجال القيادة الأخلاقية أن تحمل المسؤولية والاعتراف بالأخطاء

يعززان الثقة المؤسسية ويرسخان ثقافة المساءلة الإيجابية داخل بيئة الاعمال. فالمسؤولية **قيمة قيادية سامية** تُميز القائد الحقيقي القادر على مواجهة الضغوط بثبات وعدالة. (Brown & Treviño, 2006؛Caldwell et al., 2012)

7. التفكير الاستراتيجي

يعتبر **التفكير الاستراتيجي** الإطار الذهني الذي يمكّن القائد من استشراف المستقبل، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، واتخاذ قرارات تُوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والرؤية البعيدة المدى. فالقائد الاستراتيجي يسعى دائما إلى **صناعة المستقبل** من خلال التخطيط الاستباقي وتحديد المسارات البديلة لمواجهة المتغيرات. والتفكير الاستراتيجي يقوم على ثلاث ركائز اساسية:(Liedtka, 1998؛Goldman & Casey, 2010)

- **المنظور الشمولي.**
- **الرؤية المستقبلية.**
- **القدرة على التكيّف المبدع** مع التحولات المفاجئة.

وتُظهر التجارب العملية في المؤسسات الكبرى مثل **جنرال موتورز (General Motors)** و**فورد(Ford)** ، أن التفكير الاستراتيجي كان العامل الحاسم في تجاوز أزماتهما خلال فترات الركود الاقتصادي. فقد اعتمدت الشركتان على عجوانب عدة :

- إعادة هيكلة الأعمال.
- تنويع خطوط الإنتاج.
- الاستثمار في التقنيات الحديثة للسيارات الكهربائية، مما مكّنهما من التحول من وضع الأزمة إلى الريادة مجددًا.

8. القدرة على التعلم والتكيف

فالقائد الرائع أثناء الازمات يسعى إلى **تحويل التجربة إلى معرفة** يستفيد منها في تطوير استراتيجياته المستقبلية. ويؤكد *Argyris & Schön (1996)* في نظرية "التعلم التنظيمي المزدوج" أن القائد الناجح هو من يراجع افتراضاته الأساسية ويُعيد صياغة نماذج تفكيره عند مواجهة التحديات، ولا يكتفي بتصحيح الأخطاء السطحية فقط.

وقد أثبتت تجارب المؤسسات الكبرى – مثل "تويوتا" و"جنرال إلكتريك" و – "IBM" أن التعلم من الأزمات السابقة كان مفتاحًا لإعادة بناء القدرات وتحسين الأداء. فعقب الأزمات المالية أو الصناعية التي مرّت بها هذه الشركات، أُعيد تصميم استراتيجيات التشغيل وإدارة المخاطر، مما زاد من **مرونتها التنظيمية وكفاءتها التشغيلية** في المدى الطويل.

ويشير *Senge (2006)* إلى أن القائد المتعلم يرى التعرض الى الشدائد فرصةً للتطور الجماعي وتوسيع قاعدة المعرفة المؤسسية. ومن ثم، فإن القدرة على التعلم والتكيف تمثل **الأساس الديناميكي للتطور المستدام**، إذ تجعل القائد والمؤسسة قادرين على مواجهة المستقبل بثقة عالية واستبصار غني بالدروس والعبر.

9. المعرفة والاحترافية

لا يمكن للقائد أن يُوجّه أو يُلهم دون امتلاكه فهمًا عميقًا لمجال عمله ولأحدث الاتجاهات المؤثرة فيه. فالمعرفة تمنح القائد القدرة على **اتخاذ قرارات مستنيرة** مبنية على الأدلة، بينما تعزز الاحترافية من مصداقيته أمام فريقه وأصحاب المصلحة. فالقادة ذوي الكفاءة المعرفية العالية يمتلكون ميزة في تحليل المواقف المعقدة والتنبؤ بالتحديات المستقبلية، مما يُمكّنهم من صياغة استجابات دقيقة وسريعة في الأزمات، (Yukl, 2013؛Northouse, 2021).

فالمعرفة في جوهرها ليست مجرد تراكم للمعلومات، بل هي **أداة قيادية استراتيجية** تُوجّه السلوك، وتبني الثقة، وتضمن استدامة النجاح المهني والمؤسسي.

تجارب فاشلة في إدارة الأزمات: دروس من التاريخ

من المعروف أن الأزمات تعتبر جزءًا لا يتجزأ من حياة الأفراد والمجتمعات، حيث يتجلى دور القائد بشكل كبير ومؤثر في اختيار الأدوات الأنسب وابتكار الأساليب الأفضل لتوجيه الطاقات البشرية نحو توظيفها بذكاء ومرونة لتخطي التحديات بأمان أو إن يمارس مهامه القيادية ببطء وبلا مبالاة، حيث يمكن أن تؤدي استجابته للأزمة إلى إما النجاح أو الفشل. وبالتالي هناك تجارب تاريخية عديدة تثبت أن فشل القادة في إدارة الأزمات غالبًا ما يكون نتيجة لضعف في الخصائص الشخصية اللازمة للقيادة الفعّالة. فيما يأتي سنستعرض بعض التجارب الفاشلة

1. أزمة "هارلم (Harlem Riot) "عام 1964

في عام 1964، وقعت أعمال شغب في هارلم، نيويورك، بعد حادثة تعرض شاب أسود للضرب من قبل الشرطة. القائد في ذلك الوقت كان يفتقر إلى القدرة على التواصل الفعّال مع المجتمع المحلي. وبسبب عدم استجابة القائد بشكل مناسب للاحتجاجات، تفاقمت الأزمة وتعرضت المدينة لخراب واسع.

الخصائص القيادية المفقودة:

- **الاستماع الفعال** :لم يكن القائد يستمع بشكل كافٍ لاحتياجات ومشاعر المجتمع المحلي، مما أدى إلى تفاقم الغضب.
- **المرونة** :عجز القائد عن التكيف مع الظروف المتغيرة في المجتمع، مما جعله غير قادر على معالجة الأوضاع بفعالية.

2. أزمة "شركة إنرون(Enron Corporation) "

تُعدّ **شركة إنرون** من أبرز الأمثلة التاريخية على فشل القيادة الأخلاقية في بيئة الأعمال الحديثة. فقد كانت الشركة، قبل انهيارها عام 2001، تُصنَّف ضمن أكبر شركات الطاقة في العالم، وتُشاد

بقدرتها الابتكارية ونجاحها المالي الظاهري. غير أن هذا النجاح كان قائمًا على **ممارسات محاسبية مضلّلة** وتلاعب بالبيانات المالية، تمّ إقرارها من قِبل الإدارة العليا التي افتقرت إلى النزاهة والشفافية في قراراتها (Healy & Palepu, 2003) .ومع انكشاف الفضيحة، انهارت الشركة بشكل مفاجئ، مما أدى إلى خسائر فادحة للمستثمرين والموظفين، وأحدث هزة عالمية في ثقة الأسواق بنظم الحوكمة.

الخصائص القيادية المفقودة:

- **النزاهة** :غابت القيم الأخلاقية في ممارسة السلطة واتخاذ القرار، فتمّ التضحية بالمصداقية مقابل الأرباح السريعة، مما أدى إلى انهيار الثقة داخل المؤسسة وخارجها.
- **الإلهام والتحفيز الأخلاقي** :بدلاً من تعزيز ثقافة المسؤولية والنزاهة، شجّع القادة الموظفين على تحقيق الأهداف الرقمية بأي وسيلة، ولو كانت مخالفة للقيم المهنية.

لقد كشفت أزمة إنرون أن **القيادة دون القيم الأخلاقية تُحوِّل الذكاء الإداري إلى أداة تدمير مؤسسي**، وأن النزاهة ليست قيمة تكميلية بل شرط وجود لأي قيادة مستدامة.

3. أزمة "كورونا" في إيطاليا

إيطاليا من أوائل الدول التي واجهت انتشارًا واسعًا لفيروس كوفيد-19 في بدايات عام 2020، وقد كشفت التجربة عن **قصور واضح في القيادة وإدارة الأزمات** خلال المراحل الأولى من الجائحة. فقد تميزت الاستجابة الحكومية في البداية بالتردد والبطء في اتخاذ القرارات المصيرية، نتيجة غياب التنسيق بين السلطات المركزية والمحلية، وتأخر القادة السياسيين في إدراك حجم الخطر الصحي والاقتصادي الذي كانت تمر به البلاد (Pisano, Sadun, & Zanini, 2020) .

هذا التباطؤ أدى إلى تفشي الفيروس على نطاق واسع، وتسجيل معدلات مرتفعة من الوفيات قبل أن يتم تطبيق الإجراءات الوقائية الصارمة.

الخصائص القيادية المفقودة:

المرونة :أظهر القادة مقاومة للتغيير وتأخرًا في تعديل السياسات والإجراءات بما يتناسب مع تطور الأزمة، ما أضاع فرصًا حاسمة للحد من انتشار العدوى في وقت مبكر.

الاستماع الفعّال :تجاهل التحذيرات المبكرة من الخبراء الصحيين والعلميين، مما جعل القرارات السياسية بعيدة عن الاستناد إلى المعرفة المتخصصة، وأضعف الثقة العامة بالإدارة الحكومية.

لقد أبرزت هذه الأزمة أن القيادة الفعالة في الكوارث تتطلب **الاستجابة السريعة، والتعلّم من البيانات الواقعية، والاستماع المتبادل بين صانعي القرار والخبراء**، وهي دروس ثمينة ساعدت إيطاليا لاحقًا في تحسين استراتيجياتها خلال الموجات اللاحقة من الجائحة.

4. الأزمة الاقتصادية العالمية 2008

شكّلت **الأزمة المالية العالمية عام 2008** نقطة تحوّل حادة في تاريخ الاقتصاد الحديث، إذ كشفت عن **فشل قيادي واسع النطاق** داخل المؤسسات المصرفية والشركات المالية الكبرى. فقد أظهر العديد من القادة التنفيذيين آنذاك نقصًا واضحًا في **الحكمة والرؤية الاستراتيجية**، حيث اندفعوا وراء قرارات استثمارية محفوفة بالمخاطر دون تقدير كافٍ للعواقب، كما تجاهلوا التحذيرات المبكرة من الاقتصاديين والمختصين بشأن هشاشة الأسواق العقارية والائتمانية(Turner, 2009 ؛ Gorton, 2010).ونتيجة لذلك، انهارت مؤسسات مالية كبرى مثل *Lehman Brothers*، وتعرض الاقتصاد العالمي لركودٍ غير مسبوق.

الخصائص القيادية المفقودة:

- **التفكير الاستراتيجي :**غاب عن القادة الإدراك العميق للمخاطر النظامية طويلة المدى، ما جعلهم أسرى للربح قصير الأجل على حساب الاستدامة المؤسسية.

- **الإلهام والتحفيز** :عجز القادة عن توجيه فرقهم نحو تبني ممارسات أكثر حذرًا ومسؤولية، فضعف الوعي الأخلاقي داخل بيئة العمل وتراجع الانتماء المهني.

لقد أثبتت هذه الأزمة أن القيادة المالية ليست مجرد إدارة للأرقام، بل هي مسؤولية استراتيجية تتطلب **رؤية بعيدة المدى، وشجاعة أخلاقية، واستعدادًا للاستماع والتعلّم من التحذيرات المبكرة** . فالقائد الذي يفتقر إلى هذه الخصائص لا يقود نحو النجاح، بل نحو الانهيار.

الفصل الثاني: قيادة التعافي المؤسسي

تمهيد:

تعدّ قيادة التعافي المؤسسي من المفاهيم الحديثة التي بدا الاهتمام بها في أدبيات القيادة والإدارة، وقد برزت أهميتها مع تزايد الأزمات العالمية وما تخلّفه من آثار معقدة على المنظمات. فبعد أن تركّز الاهتمام لعقود على إدارة الأزمات والاستجابة لها، اتجهت الدراسات المعاصرة إلى ما يُعرف بمرحلة ما بعد الأزمة، وهي المرحلة التي تتطلب من القائد قدرات استثنائية لإعادة بناء الثقة، واستعادة الكفاءة، وضمان استمرارية العمل في بيئة تتّسم بعدم اليقين. وتشير البحوث الحديثة إلى أن القائد في هذه المرحلة لا يكتفي بمعالجة الأضرار، بل يتبنّى رؤية شمولية تسعى إلى التحوّل والتجديد المؤسسي عبر استثمار الدروس المستفادة من الأزمة وتعزيز قدرات المنظمة على الصمود والاستدامة.

الوحدة الأولى: مفهوم التعافي المؤسسي:

يشير بن حمد(2025) أن قيادة التعافي على هي " القيادة التي تشارك أصحاب المصلحة، تستخلص الدروس، وتُوجّه المنظمة نحو التعافي والاستقرار بعد الحدث الماضِ."

وقد وصفها (2024) Gigliotti بأنها: "انطلاقًا من التزامٍ راسخ بالممارسات القيادية القائمة على القيم والمسترشدة بالمبادئ والمتمحورة حول الإنسان، يقوم هذا الإطار على خمس ممارسات قيادية يُعترف بأنها الأكثر أهمية في مرحلة ما بعد الأزمة، وهي: (1) تعزيز التعلم، (2) إلهام النمو، (3) تحفيز صناعة المعنى، (4) السعي نحو إعادة الابتكار، و(5) دعم التجديد المؤسسي."

بالتالي يُشير مفهوم التعافي المؤسسي (Organizational Recovery) إلى العملية التي تقوم بها المؤسسات لاستعادة توازنها الوظيفي والأداءي بعد التعرّض لأزمة أو اضطراب كبير يؤثر في استقرارها التشغيلي أو المالي أو الاجتماعي. ويعرّفه *Smith and Birkland (2012)* بأنه "العملية التي تُعيد من خلالها المنظمة قدرتها على العمل بعد تعرضها لصدمة تنظيمية كبرى، عبر مراحل من إعادة البناء والتكيّف واستعادة الثقة المؤسسية". كما يؤكد *UNDP (2022)* أن التعافي

المؤسسي لا يقتصر على العودة إلى الوضع السابق للأزمة، بل يمتد ليشمل إعادة الهيكلة، وبناء القدرات، وتطوير السياسات الداعمة للصمود المستقبلي.

أولاً: أهمية التعافي المؤسسي

تنبع أهمية التعافي المؤسسي من كونه يمثل جسر الانتقال من إدارة الأزمة إلى مرحلة الاستقرار المستدام، إذ يسهم في ضمان استمرارية الخدمات والأعمال الأساسية للمؤسسة (UNDP, 2022) . كما أنه يُعدّ وسيلة فعالة للحفاظ على الثقة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، حيث تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تطبق استراتيجيات تعافٍ شفافة وسريعة تستعيد ثقة جمهورها ومساهميها بنسبة أعلى مقارنة بتلك التي تعتمد أساليب دفاعية أو مترددة (Kim, 2020) .ويرى Gigliotti(2024) أن التعافي الفعّال يُحول الأزمة من حالة تهديد إلى فرصة للتجديد التنظيمي والابتكار المؤسسي.

ثانياً: عوامل نجاح التعافي المؤسسي

أشارت دراسات متعددة إلى أن نجاح عملية التعافي يعتمد على مجموعة من العوامل المتداخلة أهمها:

1. القيادة الواعية والملهمة :القائد في مرحلة ما بعد الأزمة هو من يُعيد بناء الرؤية المؤسسية ويقود فريقه نحو استعادة الثقة والالتزام التنظيمي (Gigliotti, 2024).

2. التواصل الفعّال :فالاتصال الشفاف والمستمر بين القيادة والعاملين وأصحاب المصلحة يُعدّ من أهم ركائز التعافي، إذ يُقلل الغموض ويعزز الثقة (Gorton, 2010).

3. التركيز على رأس المال البشري :التعافي الحقيقي يبدأ من الأفراد؛ فاستعادة الروح المعنوية ودعم الصحة النفسية للعاملين بعد الأزمة تمثل نقطة انطلاق لعودة الأداء (Ejlertsson, 2021).

4. إدارة المعرفة والتعلّم المؤسسي :المؤسسات القادرة على تحليل الأخطاء واستخلاص الدروس من الأزمة تُصبح أكثر جاهزية للأزمات المستقبلية (Smith & Birkland, 2012).

5. التخطيط الاستراتيجي المرن :التعافي الفعّال يتطلب خططًا ديناميكية قادرة على التكيّف مع التغيرات السريعة دون المساس بالأهداف الجوهرية (UNDP, 2022).

ثالثاً: تحديات التعافي المؤسسي: (Kim, 2020)، (UNDP, 2022)،و (Ejlertsson, 2021).
رغم وضوح أطر التعافي المؤسسي، إلا أن العديد من المؤسسات تواجه تحديات معقدة أثناء التنفيذ، منها:

- غياب الرؤية التكاملية :حيث يُركّز بعض القادة على الحلول التشغيلية العاجلة دون إدراك الجوانب الهيكلية والثقافية للأزمة.
- ضعف التمويل والموارد :يُعد نقص الموارد من أكثر العوائق التي تُبطئ عمليات التعافي في المؤسسات العامة والخاصة
- فقدان الثقة الداخلية :بعد الأزمات، قد تسود ثقافة الخوف والتردد، مما يعرقل التفاعل البنّاء بين القيادة والموظفين.
- المقاومة التنظيمية للتغيير :إذ تميل بعض الإدارات إلى التمسك بالأساليب القديمة خشية المخاطرة بالتحوّل نحو نماذج تشغيل جديدة.

رابعاً: تجارب ناجحة في التعافي المؤسسي حول العالم ودور السلوك القيادي في نجاحها

تُظهر بعض التجارب العالمية أن تطبيق مبادئ **التعافي المؤسسي** لم يكن لينجح لولا الدور الصريح والمباشر الذي لعبه **السلوك القيادي الواعي** في إدارة مراحل ما بعد الأزمة، إذ تشير العديد من التقارير إلى أن القيادة الفعالة – بما تتضمنه من قيم أخلاقية، ورؤية استراتيجية، وقدرة على التواصل والتأثير – تُعد العامل الأكثر تأثيرًا في تحويل الأزمات إلى فرص للنمو المؤسسي . (Gigliotti, 2024; Kim, 2020)

فالسلوك القيادي هنا ركز على اتخاذ القرارت الحاسمة من جهة وعلى **إلهام العاملين، وتمكينهم، وبناء ثقافة الثقة والانفتاح من جهة أخرى** لتُسهم في تسريع عملية التعافي وإرساء حالة الاستقرار من جديد.

- **نيوزيلندا بعد زلزال كرايستشيرش (2011)** :أظهر القادة السياسيون والإداريون في نيوزيلندا نموذجًا متقدمًا في **القيادة التشاركية** من خلال إشراك المجتمع المحلي في قرارات إعادة الإعمار، وإظهار شفافية عالية في التواصل حول أولويات التعافي. هذا النمط القيادي القائم على الثقة والتعاون عزّز من فعالية الاستجابة وسرّع إعادة الخدمات العامة (UNDP, 2022).
- **شركة فورد موتور :(Ford Motor Company)** اعتمدت الشركة خلال الأزمة المالية العالمية على **القيادة التحويلية** التي مارسها مديرها التنفيذي آنذاك "آلان مولالي"، حيث جسّد سلوكًا قياديًا مبنيًا على الانفتاح والمساءلة والعمل الجماعي. فقد أرسى ثقافة "الصدق التنظيمي" وشارك العاملين في تحليل المخاطر وإيجاد حلول واقعية، مما ساهم في استعادة ثقة الموظفين والمستثمرين على حد سواء.(Turner, 2009)
- **كوريا الجنوبية بعد أزمة كوفيد-19** :شكّل سلوك القيادة في هذه التجربة نموذجًا في **القيادة بالشفافية والمسؤولية الاجتماعية**؛ إذ اتسمت قرارات الحكومة بسرعة الاستجابة وتدفق المعلومات بشفافية للمواطنين، مما عزّز الثقة العامة والتزام المجتمع بالإجراءات الصحية. كما برزت قدرة القادة على **الاستماع النشط** للخبراء، ما جعل عملية صنع القرار قائمة على منهج سليم .(Kim, 2020)

إن هذه التجارب تؤكد أن **السلوك القيادي القائم على القيم الإنسانية، والرؤية الاستراتيجية، والاتصال الفعّال** هو العنصر الذي يحوّل خطط التعافي من مجرد استراتيجيات مكتوبة إلى **واقع مؤسسي ناجح** .فحين يمارس القائد سلوكًا يعزز الثقة، ويشجع التعلم الجماعي، ويفتح قنوات الحوار، فإنه يخلق بيئة تنظيمية قادرة على تجاوز الأزمة بمرونة واستدامة (Gigliotti, 2024).

الفصل الثالث : القيادة في مؤسسات التعليم العالي:

الجامعة كيان فاعلٌ اجتماعي إستراتيجي يصنع المستقبل عبر المعرفة والبحث والابتكار.

إن قوة أثر القرارات الأكاديمية تمتد إلى تنمية المجتمع بكل أركانه وقطاعاته، من سوق العمل والاقتصاد إلى الثقافة والصحة والسياسات العامة؛ فالجامعة قادرة على تشخيص المشكلات الكبرى واقتراح حلول مستدامة لها؛ لذلك، فإن التركيز على **القائد الجامعي** يمنح هذا الدور ما يستحقه من تقدير، ويتيح للقارئ فرصة ثمينة لاكتساب معرفة متقدمة بخصائص القيادة الجامعية وأبعادها العملية، وفهم أدواتها في الحوكمة والتأثير وبناء الشراكات. كما يوفّر هذا التركيز مدخلًا عمليًا إلى **بناء القادة الجامعيين** وتنمية كفاءاتهم البحثية والإبداعية والعَلائقيّة، بما يعزّز جاهزية مؤسسات التعليم العالي لمواجهة التحديات وتحويلها إلى فرص.

تعريف القيادة الجامعية:

عرّفها كل من: Bolman & Gallos (2011) بأنها:

" هي مسعى اجتماعي في جوهره، يقوم على التفاعل الإنساني والعلاقات المهنية التي تُسهم في توجيه الأفراد داخل البيئة الجامعية نحو تحقيق الأهداف المشتركة".

وأضاف Leaming (1998) تعريفًا آخر، حيث أشار إلى أنها:

"مجموعة من المهارات التي تمكّن القائد من تحفيز الآخرين على اتخاذ مسارات محددة من العمل، وإقناعهم بضرورة إنجاز المهام المطلوبة في الوقت والطريقة المناسبين، وكسب احترام الزملاء والعاملين معه داخل المؤسسة الجامعية".

وعند التأمل في التعريفين السابقين، يُلاحظ أنهما — على الرغم من أهميتهما في توضيح طبيعة القيادة الأكاديمية — لم يُعطيا **خصوصية حاسمة لدور القائد الجامعي** بوصفه محورًا استراتيجيًا في إدارة التغيير والتطوير داخل مؤسسات التعليم العالي. غير أنه يمكن القول إن إشارة كلٍّ من **Bolman & Gallos(2011)** و **Leaming(1998)** إلى **البيئة الجامعية**

بأنها تمثل مدخلًا كافيًا لفهم خصوصية هذا الدور؛ إذ تُعدّ الجامعة بيئة معرفية معقّدة تتفاعل فيها منظومات التعليم والبحث والإدارة في آنٍ واحد، وتتميّز بملامح ثقافية وتنظيمية فريدة تتطلب أنماطًا قيادية أكثر زخما معرفيا من تلك التي تسود في المؤسسات الإنتاجية أو الإدارية التقليدية. ومن ثم، فإن إدراك القائد الجامعي لخصائص هذه البيئة — بما فيها من استقلال أكاديمي، وتنوّع فكري، وتعدد أصحاب المصلحة — يُعدّ أساسًا لنجاحه في بناء ثقافة جامعية محفّزة للإبداع، ومُعزِّزة للتنمية المستدامة للمجتمع بأسره.

البيئة الجامعية

المقصود بالبيئة الجامعية

البيئة الجامعية هي المجموعة الكاملة من الظروف والعوامل الفكرية والتنظيمية والاجتماعية والثقافية التي تتفاعل داخل مؤسسات التعليم العالي وتشكل إطارها العام. وهي تمثل النظام الذي تتقاطع فيه ثلاث وظائف رئيسة هي **:التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع** .وتشمل هذه البيئة أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والإداريين، والمجتمع الأكاديمي الخارجي، إضافة إلى التشريعات الجامعية والسياسات الوطنية للتعليم العالي.(Altbach, 2016)
إنها بيئة معرفية تتسم بدرجة عالية من الاستقلالية الفكرية والتنظيمية، وتُدار وفق منظومة قيم أكاديمية مثل النزاهة، الحرية الأكاديمية، والمسؤولية الاجتماعية. ولهذا، تعدّ الجامعة مجتمعًا مصغّرًا قائمًا على **الحوار والتعددية والانفتاح**، ما يجعلها بيئة خصبة لتكوين القيادات الفكرية والمهنية المؤثرة في مسارات التنمية الوطنية.

الخصائص الفريدة للبيئة الجامعية

1. **التنوّع والتعددية:** تضم البيئة الجامعية أفرادًا من خلفيات فكرية وثقافية واجتماعية متنوعة، مما يخلق ثراءً في الرؤى ويشجع التفكير النقدي والابتكار في التعليم والبحث العلمي.
2. **الزخم الثقافي والفكري:** الجامعة فضاء للتفاعل الثقافي وتبادل المعرفة، فهي لا تُنتج المعرفة فقط، بل تُعيد صياغة المفاهيم والقيم بما يخدم المجتمع ويعزز وعيه الحضاري.

3. **تعدد المسارات الاستراتيجية:** تعمل الجامعة على أكثر من مسار في الوقت نفسه؛ فهي تسعى لتحقيق التميز الأكاديمي، وتنمية البحث العلمي، والمشاركة في التنمية المجتمعية، ما يتطلب قيادة متعددة الأبعاد قادرة على الموازنة بين الأهداف.
4. **الاستقلالية الأكاديمية:** تمتلك الجامعات تقاليد مؤسسية تضمن حرية التفكير والتعليم والبحث، وهي سمة تفرض على القائد الجامعي أن يكون حريصًا على التوازن بين الحرية والانضباط المؤسسي.
5. **الطابع الإنساني والأخلاقي:** تقوم البيئة الجامعية على منظومة من القيم مثل النزاهة، العدالة، والمسؤولية، مما يجعل القيادة فيها ذات بعد قيمي بامتياز، تستند إلى القدوة الأخلاقية قبل السلطة الإدارية.
6. **الترابط بين المحلي والعالمي:** الجامعة تعمل في بيئة عالمية متغيرة، تتفاعل مع التوجهات الدولية في التعليم والبحث والابتكار، مما يتطلب من القائد الجامعي أن يجمع بين الحس الوطني والرؤية العالمية.
7. **الديناميكية والتغير المستمر:** تتأثر البيئة الجامعية بسرعة التغيرات في التكنولوجيا والاقتصاد والسياسات، ما يجعلها بيئة تتطلب **قيادة مرنة** قادرة على استيعاب التحولات وتوجيهها نحو التجديد المستدام.

دور الجامعات في الرفاهية الاجتماعية

تُعدّ الجامعات من أهم الفاعلين في تحقيق **الرفاهية الاجتماعية**، ليس فإضافة إلى دورها التعليمي والتأهيلي، أيضًا عبر أثرها في تعزيز جودة الحياة، وتمكين الأفراد، وبناء مجتمعات أكثر وعيًا واستقرارا. فوفقًا لما يؤكده Altbach(2016)، تمثل الجامعات "عقول المجتمع المفكّرة" التي تُنتج المعرفة وتحوّلها إلى حلولٍ واقعية تُسهم في التنمية البشرية والاجتماعية.

1. تنمية رأس المال البشري

تسهم الجامعات في بناء القدرات البشرية من خلال التعليم النوعي وتطوير المهارات النقدية والإبداعية، مما يرفع من كفاءة الأفراد ويعزز فرصهم في سوق العمل.

وقد أشار UNESCO (2021) إلى أن التعليم العالي هو الاستثمار الأنجع في بناء مجتمعات مزدهرة قادرة على المنافسة والابتكار وبالتالي ترسيخ السيادة الحضارية في ضوء التسابق العالمي نحو الهيمنة والتحكم في المسارات التي تحسم مصور الشعوب.

2. إنتاج المعرفة لخدمة المجتمع

تُسهم الجامعات عبر البحث العلمي في **معالجة التحديات الاجتماعية** مثل الفقر، البطالة، والصحة العامة، من خلال تطوير حلول قائمة على أسس منهجية طموحة. فالبحث الجامعي أصبح أداة رئيسة في دعم السياسات العامة وتحسين الخدمات الاجتماعية.(OECD, 2019)

3. تعزيز القيم المدنية والمواطنة

تُعتبر الجامعة بيئة لتنشئة جيلٍ واعٍ بقيم المواطنة والمسؤولية الاجتماعية، عبر المناهج والأنشطة التي تزرع قيم العدالة والمشاركة والتطوع، وهو ما ينعكس على الاستقرار والتماسك الاجتماعي.(Marginson, 2011)

4. دعم التنمية المحلية والمجتمعية

تعمل الجامعات كمحرّكات للتنمية الإقليمية من خلال **الشراكات المجتمعية** والمبادرات التنموية في مجالات مثل الصحة والتعليم والبيئة، مما يجعلها ركيزة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (UNDP, 2022).

5. تعزيز العدالة الاجتماعية وتقليص الفجوات

تسهم سياسات القبول والمنح الجامعية في تحقيق **العدالة التعليمية**، وإتاحة الفرص للفئات المهمّشة، الأمر الذي يؤدي إلى تمكين اجتماعي واقتصادي أوسع.(World Bank, 2020)

وبالتلي فإن دور الجامعات في الرفاهية الاجتماعية يتجاوز التعليم إلى **صناعة الوعي، وتمكين الإنسان، وإحداث التغيير الإيجابي** في بنية المجتمع. فهي المحرّك الفكري والمعرفي الذي يُحوّل التنمية من شعارات إلى ممارسات واقعية ترفع من جودة حياة الإنسان وتضمن استدامة التقدّم، ومن هنا تكتسب **القيادة الجامعية** أهمية إستراتيجية متنامية في ظل الدور المحوري الذي تلعبه الجامعات في تحقيق **الرفاهية الاجتماعية والتنمية المستدامة** .فحين تُعتبر الجامعة عقل المجتمع المفكر ومحرّك تقدّمه، فإن القائد الجامعي هو **العقل المدبّر** الذي يوجّه هذا الدور ويضمن أن تتحوّل المعرفة الأكاديمية إلى قيمة مضافة تسهم في تحسين جودة الحياة.

فبالنظر الى ما كتبه Altbach(2016) نرى أن الجامعات أصبحت مراكز للتأثير الاجتماعي بقدر ما هي مؤسسات للتعليم والبحث، إذ تساهم في تكوين رأس المال البشري، وتعزيز العدالة، ودعم الابتكار في مختلف القطاعات. ومن هنا، يصبح دور القائد الجامعي هو **تحويل هذه الأهداف المجتمعية إلى سياسات وممارسات تنفيذية** داخل الجامعة، عبر تبني رؤية شمولية ترتكز على خدمة الإنسان والمجتمع لا على الإنتاج الأكاديمي وحده.
فالقيادة الجامعية الواعية تُعيد توجيه البحوث العلمية لتصب في **حل المشكلات الاجتماعية،** مثل البطالة، والفقر، والتنمية الصحية، وتعمل على توظيف قدرات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس لخدمة القضايا الوطنية. كما أن القائد الجامعي الناجح يُرسّخ ثقافة **المواطنة والمسؤولية الاجتماعية** داخل الحرم الجامعي، فيجعل من الجامعة بيئةً لتخريج جيلٍ ملتزم بقيم المشاركة والعدالة والتطوع.(Marginson, 2011)

ومن المثير ان نرى UNESCO(2021) تأكيده بأن فعالية التعليم العالي في دعم الرفاهية لا تتحقق إلا بوجود قيادة تمتلك **رؤية مجتمعية وإنسانية**، قادرة على المواءمة بين متطلبات السوق وأهداف التنمية، وبين البحث العلمي والاحتياجات المجتمعية الفعلية، فالقائد الجامعي هنا **صانع سياسات اجتماعية معرفية**، يُوجّه الجامعة لتكون شريكًا في التنمية و مراقبًا لها وراعيا لمراحلها.

إذن **القيادة الجامعية تمثل حلقة الوصل بين الفكر الأكاديمي والتنمية الاجتماعية** .وكلما ازداد وعي القائد الجامعي بأثر قراراته على رفاهية المجتمع، ازدادت فاعلية الجامعة كمؤسسة تغيير اجتماعي قادرة على بناء إنسانٍ متوازن ومجتمعٍ أكثر ازدهارًا وعدالة.

الخصائص الفريدة للقيادة في مؤسسات التعليم العالي

1. التوجه إلى البحث العلمي والإبداع

يعتبر التوجه نحو البحث والابتكار من الخصائص الجوهرية لقادة التعليم العالي. يتطلب التميز الأكاديمي في العصر الحديث تعزيز بيئة تشجع على التفكير النقدي والإبداع. إذ يُعتبر القادة الذين يروجون للبحث الفعّال والتحفيز على الابتكار هم قادة يساهمون في بناء مؤسسات قادرة على مواجهة التحديات المعاصرة وتحقيق التقدم المستدام (Kezar, 2018).

2. التوجه إلى بناء الصف القيادي

يعتبر بناء الصف القيادي داخل المؤسسات التعليمية من الأمور الأساسية التي تسهم في الاستدامة والتطور المؤسسي. يجب على القادة أن يركزوا على تطوير القادة الناشئين، مما يضمن انتقال المعرفة والخبرة ويعزز من القدرة المؤسسية على التكيف مع التغيرات (Brower & Baldridge, 2018).

3. الفهم الكلي لمركبات المجتمع

يتطلب القائد الناجح في مؤسسات التعليم العالي فهمًا عميقًا للمركبات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمجتمع المحيط. يُعزّز هذا الفهم قدرة القادة على تكييف استراتيجياتهم لتلبية احتياجات المجتمع وتحقيق التأثير الإيجابي.(Woods, 2018)

4. **الشغف إلى تشييد الثقافات الاجتماعية المنتجة**

يتمتع القادة الذين يركزون على بناء ثقافات اجتماعية منتجة بشغف تجاه تعزيز العمل الجماعي والابتكار. يعمل هؤلاء القادة على خلق بيئة تعزز من التعاون والإبداع، مما يسهم في تحسين الأداء الأكاديمي والمجتمعي.(Baker, 2019)

5. **القدرة على التكيف مع التغيير**

يجب على قادة التعليم العالي أن يكونوا مستعدين للتكيف مع التغيرات السريعة في بيئاتهم، سواء كانت تقنية أو اجتماعية. تلك القدرة على التكيف تعزز من قدرتهم على قيادة مؤسساتهم بفعالية في أوقات **الأزمات.(Kezar & Holcombe, 2017)**

دور القيادة في مؤسسات التعليم العالي في بناء قادة المجتمع

إن ذلك النقاش العميق الذي يشرح طبيعة البيئة الجامعية وأهمية القيادة فيها يجعلنا أكثر إيمانا بأنها المحور الأساسي في تشكيل القادة المستقبليين في مختلف المجالات، حيث يمكنها توظيف الطاقات بذكاء استراتيجي يجعلها محركا فاعلا في إعداد قادة قادرين على مواجهة التحديات في مجالات متعددة مثل السياسة، الأعمال، الخدمات الاجتماعية، والتعليم.

1. **بناء قادة في المجال السياسي**

تساهم مؤسسات التعليم العالي في إعداد قادة قادرين على العمل في المجال السياسي من خلال تعزيز التفكير النقدي وتعليم الطلاب كيفية تحليل السياسات والتفاعل مع المجتمع. يُعتبر التعليم الجامعي منبرًا لتعليم القيم الديمقراطية وتشجيع المشاركة الفعالة في الحياة السياسية (Morrison, 2017). كما أن قادة التعليم العالي يُشجعون على بناء روابط قوية مع المجتمعات المحلية، مما يُعزّز من قدرة الخريجين على التأثير في السياسات العامة .(Drew, 2018)

2. **تأهيل القادة في المجال التجاري**

تتطلب البيئات التجارية المتغيرة قادة يتمتعون بمهارات قوية في الابتكار والإدارة، حيث تعمل مؤسسات التعليم العالي على إعداد الطلاب لمواجهة تحديات الأعمال من خلال برامج دراسات إدارة الأعمال والتدريب العملي. حيث تُعزز هذه المؤسسات من قدرتهم على التفكير الاستراتيجي، وإدارة المشاريع، وقيادة الفرق (Porter, 2016) . وكذلك استثمار الطاقات البشرية بحكمة وكفاءة عالية، فالتعليم في مجالات الأعمال يعتبر مفتاحًا لبناء قادة يتمتعون بالفهم الكافي لاحتياجات السوق والقدرة على الابتكار (Morris, 2019).

3. المساهمة في التنمية الاجتماعية

تلعب القيادة في مؤسسات التعليم العالي دورًا حاسمًا في تعزيز التنمية الاجتماعية من خلال إعداد قادة يعملون على تحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية. يتم تعليم الطلاب كيفية التفكير في حلول مستدامة للمشكلات الاجتماعية وتعزيز التغيير الإيجابي في المجتمع (Salinas, 2019) . إن على قادة التعليم العالي يدفعون الطلاب للانخراط في الخدمات المجتمعية والمبادرات الخيرية، مما يُعزز من مهاراتهم القيادية ويعمق من فهمهم لاحتياجات المجتمع.

4. تأثير القيادة في المجال التعليمي

تعتبر القيادة في التعليم العالي أساسية في تشكيل قادة تربويين قادرين على تقديم التعليم الجيد وتحقيق النتائج الأكاديمية العالية. تسهم هذه القيادة في تطوير استراتيجيات التعليم التي تُعزز من التفكير النقدي والإبداع بين الطلاب (Fullan, 2018) . من خلال قيادة الفرق التعليمية وخلق بيئة تعليمية تحفز على التفكير، وبالتالي يتوقع المجتمع من قادة الجامعات التأثير بشكل كبير في جودة التعليم وتجهيز الجيل القادم بالمهارات اللازمة للنجاح.

دور القيادة الجامعية في إثراء الرؤية الاستراتيجية الكبرى للدولة.

تلعب القيادة الجامعية دورًا محوريًا في صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية الوطنية الكبرى، حيث تُعتبر الجامعات مؤسسات فكرية ذات تأثير عميق على المجتمع والاقتصاد والسياسة. تمثل القيادة الجامعية القوة الدافعة وراء التحولات الكبرى في مختلف القطاعات عبر تقديم

البحث العلمي، الابتكار، وتطوير الموارد البشرية المؤهلة. هذه الأدوار تتجاوز حدود الحرم الجامعي لتشمل المشاركة الفعالة في صياغة استراتيجيات وطنية تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة والنمو الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية من خلال ما يأتي:

1. توجيه البحث العلمي لخدمة الأولويات الوطنية

الجامعات، تحت قياداتها الرشيدة، تلعب دورًا جوهريًا في توجيه البحث العلمي نحو القضايا الوطنية الرئيسية مثل الأمن الغذائي، الطاقة المستدامة، الصحة العامة، والتكنولوجيا. يُشدد الباحثون على أن الجامعات تمتلك القدرة على توجيه الموارد الفكرية والمالية نحو المشاريع التي تدعم استراتيجيات الحكومة. على سبيل المثال، تعاون الجامعات مع الهيئات الحكومية يُمكّن من تحويل البحث العلمي إلى سياسات عملية تعزز من الاستدامة وتُسرع من تحقيق الأهداف الوطنية.

2. إعداد الكوادر الوطنية في مختلف المجالات

القيادة الجامعية مسؤولة عن إعداد قادة المستقبل في مختلف القطاعات من خلال التعليم والتدريب. تُعتبر الجامعات مؤسسات تعمل على تنمية الرأسمال البشري عبر تقديم برامج تعليمية متقدمة وتطوير المهارات القيادية. يعتبر هذا التوجه من العوامل الأساسية التي تسهم في دعم تنفيذ الخطط الوطنية الكبرى، حيث يكون خريجو الجامعات القادرين على قيادة التحول الاجتماعي والاقتصادي.

3. المشاركة في رسم السياسات الوطنية

تلعب القيادات الجامعية دورًا بارزًا في المشاركة الفعالة في النقاشات الوطنية وتقديم المشورة للحكومات بشأن سياسات التعليم والبحث. يُمكن للجامعات أن تساهم في صياغة السياسات المتعلقة بالابتكار والتعليم العالي، والتي تعد جزءًا لا يتجزأ من الخطط الاستراتيجية الوطنية. بالإضافة إلى ذلك، يساهم القادة الجامعيون من خلال عضويتهم في مجالس استشارية وطنية أو دولية، في توجيه الأولويات الوطنية بما يحقق التطور الاقتصادي والاجتماعي .

4. تحفيز الابتكار

من خلال دعم الابتكار وريادة الأعمال، تُسهم القيادة الجامعية في بناء البنية التحتية اللازمة للنمو الاقتصادي المستدام. الجامعات، عبر مراكز الأبحاث وحاضنات الأعمال، تساعد في تطوير الحلول التكنولوجية التي تدفع عجلة التطور في القطاعات الصناعية والخدمية. مثال على ذلك، دور الجامعات في دعم الشركات الناشئة والمبادرات التي تستهدف تحسين البنية التحتية التكنولوجية للدول.

6. تعزيز التعاون الدولي

في عصر العولمة، أصبحت الجامعات قادرة على بناء شراكات دولية قوية، مما يُسهم في تعزيز مكانة الدولة على الساحة العالمية. القيادة الجامعية لها دور هام في إدارة هذه الشراكات، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الوطنية الكبرى عبر تبادل الخبرات والأبحاث المشتركة التي تعود بالنفع على السياسات الوطنية في مجالات مثل التعليم، الصحة، والابتكار.

مما سبق يتبين للقارئ أن القيادة الجامعية تُمثل جسرًا بين الأكاديميا والمجتمع، وهي عامل رئيسي في بناء وتنفيذ الخطط الاستراتيجية الوطنية الكبرى. من خلال البحث العلمي، إعداد الكوادر، ودعم الابتكار، تلعب الجامعات دورًا لا يُستهان به في تحقيق الأهداف الوطنية، حيث تتمكن من توفير القادة الذين سيتولون زمام الأمور في المستقبل.

القائد الجامعي: الصفات التأهيلية والسمات الشخصية

أولاً: الصفات التأهيلية

تتطلب القيادة الجامعية مستوىً رفيعًا من **المؤهلات العلمية والمعرفية والبحثية** التي تمكّن القائد من أداء دوره في بيئة أكاديمية تتسم بالتعقيد والتنوّع، فالقائد الجامعي الناجح لا يكتفي أن يمتلك الكفاءة الإدارية والخبرات التشغيلية، بل يجب أن يكون **عالِمًا وباحثًا مفكرًا** يمتلك فهمًا عميقًا للبنى الأكاديمية والبحثية التي تُشكّل جوهر التعليم العالي. وتشمل هذه الصفات التأهيلية ما يلي:

1. **المكتسبات المعرفية العميقة** :الإلمام الواسع بتخصصه العلمي إلى جانب فهم شامل لعلوم التربية، والإدارة، والقيادة، وسياسات التعليم العالي.
2. **الكفاءة البحثية الرفيعة** :امتلاك سجل بحثي متميّز، وخبرة في إدارة المشاريع العلمية، والإشراف على الدراسات العليا، والنشر في مجلات علمية محكمة.
3. **الإلمام بسياسات التعليم العالي وحوكمته** :القدرة على فهم الأنظمة واللوائح الجامعية والهيكل التنظيمي، واستيعاب طبيعة العلاقة بين الجامعة والمجتمع والدولة.
4. **القدرة على إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي** :المعرفة بمعايير التقييم الأكاديمي ومؤشرات الأداء، وربطها باستراتيجيات التطوير المؤسسي.
5. **الخبرة في العلاقات الدولية الأكاديمية** :الاطلاع على تجارب الجامعات العالمية وتوجهاتها، والمشاركة في شبكات التعاون والبحث الدولي.

ثانيًا: السمات الشخصية

إلى جانب التأهيل العلمي والبحثي، تُشكّل **السمات الشخصية** نقطة حاسمة تحدّد فاعلية القائد الجامعي في التأثير والإلهام والتوجيه، فالمهارات الشخصية والعاطفية تشكّل الفارق بين المدير التنفيذي والقائد الأكاديمي الملهم، ومن أبرز هذه السمات ما ياتي:

1. **النضج العاطفي :(Emotional Maturity)** القدرة على ضبط الانفعالات وإدارة الذات في المواقف الصعبة، بما يعزز الاتزان والموضوعية في اتخاذ القرار (Goleman, 2017).
2. **الذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligence)** : وهو القدرة على التفكير بعيد المدى، وربط القرارات الأكاديمية بالأهداف الوطنية والتنموية، مع الاستشراف الواعي للمستقبل.
3. **سعة الأفق الثقافي** : الذي يعني الاطلاع الواسع على القضايا السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وفهم العلاقات الدولية واللغات الأجنبية، مما يمكّنه من تمثيل الجامعة بفعالية في المحافل العالمية.

4. **الذكاء الاجتماعي (Social Intelligence)** : بمعنى إتقان فن التواصل، وبناء الثقة، والتعامل باحترام وتفهّم مع التنوع الثقافي والفكري في البيئة الجامعية (Boyatzis & Goleman, 2018).
5. **الإبداع والابتكار** : حيث القدرة على توليد الأفكار الجديدة وإعادة تصميم العمليات الأكاديمية بطرق مبتكرة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.
6. **المرونة القيادية** : حيث التكيّف السريع مع التغيّرات التنظيمية والمجتمعية، دون الإخلال بالقيم والمبادئ الجامعية.
7. **القدوة الأخلاقية** :فيطلب من القائد الالتزام بالقيم الأكاديمية مثل النزاهة، العدالة، والشفافية، مما يعزّز المصداقية ويُلهم الآخرين للاقتداء به.
8. **المهارة في بناء التحالفات** : وتعني امتلاك مهارات التفاوض والإقناع وتكوين الشراكات مع المؤسسات المحلية والدولية لدعم مسيرة الجامعة وتنمية مواردها.

إن القائد الجامعي الفاعل يجمع بين **العلم الواسع، والخبرة البحثية، والنضج الشخصي، والذكاء القيادي المتكامل** .فهو ليس مجرد مسؤول يتمتع بمهارات وظيفية محدودة، بل **مفكرٌ استراتيجيّ وإنسانيّ واعٍ**، يُسهم في تطوير منظومة التعليم العالي وتعزيز إسهام الجامعات في رفاهية المجتمع وتقدّمه.

تجارب عالمية ناجحة للقيادة الجامعية في بناء قادة الفكر والإنتاج الحضاري

على مر التاريخ، لعبت القيادة الجامعية دورًا بارزًا في تشكيل عقول وقادة المستقبل، حيث مثلت الجامعات مراكز للإشعاع الفكري والابتكار، وقدمت مساهمات جليلة للإنتاج الحضاري في مجالات عدة. الجامعات لم تكن فقط مكانًا للتعلم، بل محاضن لأفكار التغيير والابتكار، مما مكنها من بناء قادة في الفكر والسياسة والاقتصاد.

1. تجربة جامعة هارفارد

جامعة هارفارد الأمريكية تعد نموذجًا بارزًا في هذا السياق. تأسست عام 1636، ومنذ ذلك الحين أصبحت واحدة من أعرق الجامعات في العالم. بفضل قياداتها الجامعية القوية، تمكنت

هارفارد من تقديم مساهمات جوهرية في مختلف المجالات. على سبيل المثال، أخرجت الجامعة عددًا كبيرًا من القادة السياسيين العالميين، بما في ذلك رؤساء للولايات المتحدة وأعضاء في الكونغرس، ما يجعلها مركزًا لتخريج الشخصيات ذات التأثير العالمي. تُعتبر القيادة الجامعية في هارفارد من الأبرز في إدارة التطور المستمر للجامعة وتوجيهها نحو الابتكار.(McCaughey, 2018)

2. جامعة أكسفورد في بريطانيا

تعد جامعة أكسفورد نموذجًا آخر يحتذى به، حيث أنها قدمت للإنسانية عددًا من أبرز المفكرين والفلاسفة والعلماء. تتميز القيادة الجامعية في أكسفورد بالتركيز على تنمية الفكر النقدي، مع توفير بيئة أكاديمية تسهم في الابتكار والإبداع. قادتها الجامعيون ساهموا في تأسيس ثقافة متعمقة تقوم على البحث والحرية الأكاديمية، ما جعلها قادرة على تخريج عدد من أهم القادة في العالم. من بين هؤلاء السير إسحاق نيوتن، الذي أحدث ثورة في مجال الفيزياء، وألبرت أينشتاين الذي أسس مفاهيم جديدة حول الطبيعة.(Simons, 2019)

3. جامعة كامبريدج

جامعة كامبريدج في بريطانيا تمثل نموذجًا آخر للقيادة الجامعية الناجحة في بناء قادة الفكر والإنتاج الحضاري. تأسست في القرن الثاني عشر، وأصبحت محطًا لعقول نابغة مثل تشارلز داروين، الذي أحدث ثورة في علم الأحياء بنظريته عن التطور. قادة الجامعة تبنوا دائمًا فلسفة توجيه البحث العلمي نحو تحسين العالم، وشجعوا البحث متعدد التخصصات والابتكار الاجتماعي، وهو ما ساعد الجامعة على ترك بصمة كبيرة في الفكر الحديث والإنتاج العلمي (Jones, 2020).

4. تجربة الجامعة الوطنية في سنغافورة(NUS)

الجامعة الوطنية في سنغافورة هي مثال حديث لنجاح القيادة الجامعية في بناء قادة الفكر والإنتاج الحضاري. بفضل استراتيجيات القيادة الجامعية المبتكرة، تحولت NUS من جامعة إقليمية إلى واحدة من أفضل الجامعات العالمية. قيادة الجامعة ركزت على الابتكار والتعاون الدولي، مع إدخال برامج تعليمية قائمة على التفكير النقدي والابتكار التكنولوجي. هذه القيادة

جعلت الجامعة مركزًا لإنتاج العقول التي تسهم في تطوير الاقتصاد المعرفي وتوجيه التنمية الوطنية في سنغافورة.(Goh, 2018)

5. جامعة ستانفورد ودورها في وادي السيليكون

تعتبر جامعة ستانفورد نموذجًا حديثًا للقيادة الجامعية الناجحة في مجال الابتكار وريادة الأعمال. لعبت القيادة الجامعية في ستانفورد دورًا حاسمًا في خلق البيئة التي أدت إلى ظهور "وادي السيليكون"، والذي أصبح مركزًا عالميًا للتكنولوجيا والابتكار. قادة الجامعة تبنوا فلسفة تركز على الشراكات بين الأكاديميا والصناعة، مما أدى إلى تطوير عدد من الشركات التكنولوجية الكبرى مثل Google و Apple. هذا التوجه جعل من ستانفورد نموذجًا يحتذى به في تحويل البحث العلمي إلى إنتاج حضاري وتجاري ملموس.(Saxenian, 2016)

ومن هنا نتوصل إلى أن الجامعات العالمية أثرت تأثيرا حقيقيا في بناء قادة الفكر والإنتاج الحضاري ، الامر الذي يعكس قوة القيادة الجامعية وقدرتها على التأثير في المجتمع والعالم بأسره. سواء كانت هارفارد أو أكسفورد أو ستانفورد، فإن النجاح يعتمد على قيادة جامعية قادرة على توجيه الطلاب نحو الإبداع والابتكار، مما يسهم في تشكيل مستقبل أكثر إشراقًا.

الفصل الثالث: القيادة الرقمية

في عالمنا المتسارع والمدفوع بالتكنولوجيا، أصبحت القيادة الرقمية ليست مجرد توجه حديث، بل ضرورة استراتيجية وحتمية. القيادة الرقمية لا تقتصر فقط على استخدام الأدوات التكنولوجية في عملية القيادة، بل تمتد إلى كيفية تفكير القائد، وكيفية اتخاذ القرارات في ظل بيئة تقنية متغيرة ومعقدة. الفلسفة الرقمية في القيادة تفرض علينا التفكير بعمق حول كيفية تحويل التكنولوجيا إلى وسيلة لتعزيز التفاعل البشري والإبداع والتنمية المستدامة، مما يخلق تحولًا نوعيًا في أنماط القيادة التقليدية.

مفهوم القيادة الرقمية

تقوم القيادة الرقمية على التفاعل بين الإنسان والتكنولوجيا، وهو مفهوم يتجاوز مجرد استخدام الأدوات التقنية. في سياق الفلسفة، القيادة الرقمية تمثل تحولا من القيادة المستندة إلى السيطرة والسلطة إلى قيادة تعتمد على الشفافية، التفاعل المستمر، والابتكار. تتجلى الفلسفة الرقمية في القيادة في قدرة القائد على استيعاب التعقيدات التقنية والأنظمة الرقمية، والتفكير في التكنولوجيا كوسيلة لتحرير إمكانيات الإنسان وتعزيز التعاون (Hoffman & Novak, 2018)

وقدم Prabhu, A (2024) إحدى التعريفات للقيادة الرقمية حيث وصفها بأنها "مجموعة السلوكيات التي ينبغي للقائد أن يُظهرها في عصر الرقمنة: تعلم مهارات جديدة، التواصل مع الناس، استغلال البيانات، وتحقيق النتائج" يعكس هذا التعريف أن القيادة الرقمية تتخطى عملية تبنٍّ للتقنيات الحديثة أو أدوات العمل الرقمي فقط، بل تعني نمطًا قياديًا متكاملاً يستجيب لمتطلبات العصر الرقمي عبر أربعة أبعاد رئيسة:

1. تعلم مهارات جديدة : ففي البيئة الرقمية تتغير الأدوات والوسائل بإيقاع سريع، لذا يحتاج القائد إلى تبنٍّ مستمر للمعرفة والتطوير الذاتي.

2. التواصل مع الناس : وهنا تبدو الرقمنة بأنها لا تلغي البُعد البشري؛ بل تحوّل البيئة إلى منصّات اتصال متعددة، فتصبح قدرة القائد على بناء العلاقات والتفاعل الرقمي المؤثّر أمرًا أساسيًا.
3. استغلال البيانات : حيث تتحوّل البيانات إلى موارد قيادية، فالقادة الرقميون يستخدمون التحليلات والبيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة وتوجيه الأنشطة نحو القيمة المضافة من خلال اتخاذ القرارات الأكثر ذكاءً.
4. تحقيق النتائج :وهنا القيادة الرقمية كما انها تسعى إلى التحوّل التقني، كذلك تتوجه نحو تحقيق نتائج ملموسة تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الكفاءة والابتكار.

تحديات القيادة الرقمية

تبدو **القيادة الرقمية** من أكثر مفاهيم القيادة تعقيدًا في العصر الحديث، نظرًا لارتباطها الوثيق بالتحول الرقمي السريع والتغيرات المستمرة في بيئة العمل والتعليم. فالقائد الرقمي يواجه مجموعة من التحديات التي تمسّ الأبعاد التقنية والبشرية والتنظيمية في آنٍ واحد (Prabhu, 2024؛ العشماوي والعصيمي، 2021).

1. فجوة المهارات الرقمية

من أبرز التحديات افتقار بعض القادة إلى المهارات الرقمية الأساسية، مثل تحليل البيانات، وإدارة الأنظمة الذكية، والتفاعل مع المنصات الرقمية الحديثة. فسرعة تطور التكنولوجيا تفوق أحيانًا قدرة المؤسسات التعليمية والإدارية على مواكبتها، مما يخلق فجوة بين الإمكانات التقنية والمتطلبات القيادية.

2. مقاومة التغيير الثقافي والتنظيمي

التحول نحو القيادة الرقمية يتطلب تغييرًا في الثقافة المؤسسية، وهو ما يواجه مقاومة من الأفراد الذين يفضلون النماذج التقليدية في الإدارة والتواصل. ويشير Bounfour (2016) إلى أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة القائد على إدارة هذه المقاومة وخلق ثقافة مؤسسية منفتحة على الابتكار.

3. التوازن بين البعد الإنساني والتقني

في ظل التشابك المعقد الذي تتميز به البيئة الرقمية، قد يؤدي الاعتماد المفرط على الأدوات التقنية إلى ضعف التواصل الإنساني وتراجع روح الفريق؛ لذا، يتوجب على القائد الرقمي أن يحافظ على **الطابع الإنساني للقيادة** من خلال بناء الثقة، وتحفيز العاملين، وتفعيل القيم الأخلاقية في بيئة العمل الرقمية.

4. الأمن السيبراني وحوكمة البيانات

تزداد التحديات المرتبطة بحماية البيانات والمعلومات الحساسة مع اتساع التحول الرقمي، مما يفرض على القائد مسؤولية تعزيز ثقافة الوعي الأمني، ووضع سياسات لحوكمة البيانات تحافظ على الخصوصية والشفافية في الوقت نفسه.

5. الضغط نحو الابتكار المستمر

التحول الرقمي لا يتوقف عند نقطة معينة؛ فالتقنيات تتجدد بوتيرة عالية، مما يجعل القائد الرقمي أمام تحدٍ دائم للابتكار واستباق التغيرات المستقبلية. وهذا يتطلب قيادة مرنة تتبنى التفكير التصميمي والإدارة الرشيقة.

6. تعدد الأجيال الرقمية داخل المؤسسات

تضم المؤسسات الحديثة أجيالًا رقمية مختلفة في المهارات والتوجهات؛ فبينما يتقن الجيل الشاب التقنيات الحديثة بطلاقة، يواجه الجيل الأكبر صعوبة في التكيّف معها. وهنا تبرز أهمية القيادة الرقمية في **تحقيق التكامل بين الأجيال** من خلال التدريب المستمر والتفويض الذكي للأدوار.

وبالتالي تتمثل **تحديات القيادة الرقمية** في القدرة على الدمج بين **التكنولوجيا والإنسانية**، وبين **الابتكار والحوكمة** .فالقائد الرقمي الفعّال هو الذي نتوقع منه أن يخلق ثقافة تعلم مستمر، ويقود مؤسسته بمرونة استراتيجية نحو مستقبلٍ رقميٍّ آمنٍ ومستنير.

بالكل سرور يا دكتور أديب، إليك تحويل الشرح السابق إلى محتوى منسق يصلح للإدراج في فصل تدريسي ضمن كتاب أكاديمي. تم تنظيمه بأسلوب تعليمي واضح، مع عناوين فرعية، توثيق منهجي، وتحليل مفاهيمي لكل محور:

خصائص القيادة الرقمية

تُعد القيادة الرقمية من أبرز أنماط القيادة التي نشأت استجابة للتحولات التكنولوجية المتسارعة، وتزايد الاعتماد على النظم الرقمية في إدارة المؤسسات. يتطلب هذا النمط من القيادة مجموعة من الخصائص التي تميّزه عن القيادة التقليدية، وتُعزز من قدرته على التفاعل مع بيئات العمل المعقدة والمتغيرة.

في هذا المقام، نستعرض الخصائص الجوهرية للقيادة الرقمية، مع تحليل وظيفي لكل منها، وتوثيق علمي دقيق يربطها بالدراسات الحديثة في المجال.

أولًا: الكفاءات الرقمية والمعرفية: (*Claaßen et al., 2021*)

تُعد المعرفة الرقمية المتقدمة حجر الأساس في القيادة الرقمية، وتشمل:

- امتلاك مهارات تقنية متقدمة تُمكّن القائد من فهم أدوات التحول الرقمي وتوظيفها بفعالية.

- صياغة رؤية رقمية واضحة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- التمتع بمرونة عالية في التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الرقمية، بما يضمن استمرارية الأداء وتحديث السياسات.

هذه الخصائص تُشكّل البنية المعرفية للقائد الرقمي، وتُعد شرطًا أساسيًا للنجاح في بيئات العمل الرقمية.

ثانيًا: الدور التحويلي في بيئة العمل: (McCarthy et al., 2021)

يُمارس القائد الرقمي دورًا تحويليًا في إعادة تشكيل بيئة العمل، ويتجلى ذلك في:

- تحسين العمليات التجارية من خلال تبني أدوات رقمية ترفع الكفاءة وتقلل الهدر.
- تصميم بيئة عمل رقمية محفزة، تشمل منصات التواصل، وإدارة المعرفة، والعمل عن بُعد.
- تعزيز ثقافة الابتكار والتجريب، وتقبل الفشل كجزء من عملية التعلم التنظيمي.

هذا الدور يُمكّن القائد من تحويل المؤسسة إلى كيان رقمي متكامل، قادر على المنافسة في بيئة ديناميكية.

ثالثًا: المهارات الاجتماعية والقيادة التشاركية: (Claaßen et al., 2021)

لا تقتصر القيادة الرقمية على الجانب التقني، بل تتطلب مهارات اجتماعية عالية، منها:

- التواصل الفعّال الذي يُسهم في بناء الثقة ونقل الرؤية الرقمية بوضوح.
- تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، مما يعزز من التزام الفريق وجودة الحلول.
- بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الانفتاح والتعلم المستمر.

هذه المهارات تُعزز من فعالية القيادة الرقمية، وتُسهم في خلق بيئة عمل مرنة وتشاركية.

رابعًا: البُعد الاستراتيجي والثقافي: (McCarthy et al., 2021)

يتطلب من القائد الرقمي أن يكون:

- مهندسًا ثقافيًا يعيد تشكيل القيم والسلوكيات التنظيمية لتتلاءم مع العصر الرقمي.
- متمحورًا حول العميل، من خلال تصميم خدمات وتجارب رقمية تلبي احتياجاته.
- مناصرًا للبيانات، بحيث تُصبح القرارات مبنية على التحليل لا على الحدس.

هذا البُعد يُضفي على القيادة الرقمية طابعًا شموليًا يجمع بين التقنية والثقافة التنظيمية.

خامسًا: تكامل التكنولوجيا مع رأس المال البشري: (Abbu et al., 2025)

من أبرز ملامح القيادة الرقمية قدرتها على دمج التكنولوجيا مع العنصر البشري، ويتجلى ذلك في:

- إدماج التقنيات الرقمية في صلب العمل المؤسسي، لا كمجرد أدوات مساندة.
- الاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية، عبر التدريب المستمر على المهارات الرقمية.

هذا التكامل يُعزز من قدرة المؤسسة على التكيف والنمو في بيئة رقمية متغيرة.

سادسًا: الريادة والابتكار: (Silla & Martínez-Tur, 2022; Müller et al., 2023)

تتطلب القيادة الرقمية خصائص ريادية تتجاوز النماذج التقليدية، مثل:

- الاستعداد للمخاطرة المحسوبة في تبني تقنيات جديدة أو نماذج عمل غير مألوفة.
- قيادة التغيير الابتكاري المستمر، وتحفيز التفكير الإبداعي داخل المؤسسة.

هذه الخصائص تُضفي على القيادة الرقمية طابعًا ديناميكيًا، وتُعزز من قدرتها على التجديد والتطوير.

مما سبق تُظهر القيادة الرقمية نموذجًا متكاملًا يجمع بين المعرفة التقنية، والمهارات الاجتماعية، والرؤية الاستراتيجية، والقدرة على الابتكار. وهي بذلك تُعد استجابة منهجية للتحولات الرقمية، وتُشكّل أساسًا لتطوير المؤسسات في العصر الحديث.

مستقبل القيادة الرقمية في ظل تقنيات ميتافيرس

مع التطور المستمر للتكنولوجيا، وبروز تقنيات **الميتافيرس** كواحدة من الابتكارات الأكثر تأثيرًا في العصر الرقمي، أصبحت القيادة الرقمية على مشارف تحول جذري في الكيفية التي تُمارس بها . **الميتافيرس،** الذي يمثل بيئة افتراضية متكاملة حيث يتفاعل المستخدمون من خلال شخصيات افتراضية (أفاتار)، يوفر إمكانيات جديدة للقيادة الرقمية بطرق غير مسبوقة. فالقيادة لم تعد محصورة في الفضاءات المادية أو حتى الافتراضية التقليدية، بل أصبحت جزءًا من عالم جديد يتسم بالتداخل بين الواقعين الحقيقي والافتراضي. إن التحديات والفرص التي يوفرها هذا التحول تدعو إلى إعادة التفكير في المفاهيم التقليدية للقيادة، حيث يعتمد مستقبل القيادة الرقمية بشكل كبير على القدرة على استيعاب وتكييف هذه التقنيات.

1. توسيع حدود التواصل القيادي

الميتافيرس يوفر بيئة تفاعلية تتيح للقادة الرقمية توسيع نطاق تواصلهم بطرق غير ممكنة سابقًا. بدلاً من الاجتماعات التقليدية أو حتى مؤتمرات الفيديو، يمكن للقادة الآن التفاعل مع فرقهم في بيئات افتراضية ثلاثية الأبعاد، مما يعزز من القدرة على إيصال الأفكار المعقدة وتسهيل التعاون الجماعي. يقول **(2020) Schroeder**أن الميتافيرس سيوفر منصات جديدة للتواصل العميق بين القادة وفرقهم، حيث يمكن للقادة أن يتواجدوا بشكل رمزي في أماكن عمل متعددة في نفس الوقت، مما يعزز من مرونة العمل والتفاعل بين الأفراد.

2. القيادة التفاعلية في بيئة افتراضية

الميتافيرس سيغير بشكل جذري كيفية ممارسة القيادة التفاعلية. في هذه البيئات، يمكن للقادة أن يختبروا ويتفاعلوا مع فريق العمل في بيئات محاكاة للواقع، مما يتيح لهم تحسين قراراتهم واستراتيجياتهم من خلال البيانات الفورية والتفاعل المستمر. هذا يعزز من قدرة القادة على اختبار الأفكار الجديدة والتجارب المبتكرة قبل تنفيذها في العالم الحقيقي. يشير **Ball & Jaynes (2022)** إلى أن القادة في الميتافيرس سيتمكنون من بناء علاقات أعمق وأكثر تفاعلية مع فرقهم من خلال التعاون في الفضاءات الافتراضية المشتركة، مما يعزز من الإبداع والتفكير الجماعي.

3. تكييف أساليب القيادة مع التغيرات السلوكية في الميتافيرس

الميتافيرس لا يُغير فقط البيئة التي يعمل فيها القادة، بل يؤثر أيضًا على سلوكيات الأفراد داخل تلك البيئات. القيادة الرقمية في هذا السياق تتطلب فهمًا عميقًا لكيفية تأثير البيئات الافتراضية على التواصل والسلوكيات. في الميتافيرس، يمكن أن يكون هناك نوع من التحرر السلوكي نتيجة لوجود "الأفاتار" كوسيط بين الشخص وبيئته، مما يغير من ديناميكيات القيادة والتفاعل. كما يوضح **Boellstorff(2016)**، فإن القيادة في البيئات الافتراضية تتطلب قدرة على قراءة السلوكيات الافتراضية، حيث يمكن أن تتغير الديناميكيات الاجتماعية والقيادية نتيجة للتحولات الرقمية.

4. القيادة الأخلاقية في عصر الميتافيرس

إحدى التحديات الكبرى التي ستواجه القادة في المستقبل الرقمي هي كيفية ممارسة القيادة الأخلاقية في بيئة افتراضية. الميتافيرس قد يكون مليئًا بالتحديات المتعلقة بالخصوصية، الأمان، وإساءة الاستخدام. يتطلب ذلك من القادة الرقمية توجيه السياسات والقواعد لضمان بيئة آمنة ومحمية للجميع. يشير **Floridi(2015)** إلى أن القيادة الرقمية في عصر الميتافيرس يجب أن تكون مستنيرة بالمبادئ الأخلاقية، حيث يتطلب الأمر إرشادًا مستمرًا لضمان استخدام هذه التقنيات بطريقة تحقق العدالة وتمنع الإساءة.

5. التكيف مع الابتكار المستمر

القيادة الرقمية في عصر الميتافيرس لن تكون ثابتة، بل ستتطلب تكيفًا مستمرًا مع الابتكارات التكنولوجية المتسارعة. مع تطور تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز، ستتوسع إمكانيات الميتافيرس، مما يفرض على القادة أن يكونوا في مقدمة التحولات التكنولوجية. القائد الرقمي الناجح سيكون هو الذي يملك القدرة على التعلم السريع والتكيف مع الابتكارات الجديدة، مع توجيه فريقه لتحقيق الأهداف في بيئة دائمة التغير. وفقًا لـ **Brynjolfsson & McAfee (2014)**، فإن الابتكار السريع في تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيئات الافتراضية سيجعل من القدرة على التكيف المستمر سمة أساسية للقيادة في المستقبل.

وهذا يؤكد أن مستقبل القيادة الرقمية في ظل تقنيات الميتافيرس يحمل في طياته فرصًا وتحديات جديدة تتطلب من القادة الرقمية تطوير استراتيجيات مبتكرة ومهارات جديدة تتماشى مع هذا التحول. الميتافيرس لن يكون مجرد بيئة افتراضية للعمل، بل سيكون مسرحًا لإعادة تعريف القيادة بطرق تتجاوز ما نعرفه حاليًا. في هذا العالم الرقمي الجديد، ستصبح القيادة قائمة على التفاعل المستمر، الابتكار المتواصل، والالتزام بمبادئ أخلاقية تضمن بيئة افتراضية آمنة وشاملة للجميع.

تطبيقات القيادة الرقمية في المنظمات على اختلاف أنشطتها

في العصر الرقمي الحديث، لم تعد القيادة مقتصرة على المهارات التقليدية في إدارة الأفراد واتخاذ القرارات. بل باتت القيادة الرقمية أحد المفاهيم الحيوية التي تطال مختلف جوانب العمل التنظيمي، سواء في الصناعة، التجارة، التعليم، أو حتى في القطاعات الخدمية. يتطلب تطبيق القيادة الرقمية في المنظمات، على اختلاف أنشطتها، توظيف التكنولوجيا بفعالية لتعزيز الابتكار، تحسين الكفاءة، وزيادة التفاعل بين القادة والفرق. هذه التطبيقات تمثل تحولًا جذريًا في كيفية إدارة الأعمال، وتفتح آفاقًا جديدة لتطوير المؤسسات وزيادة تأثيرها على الساحة العالمية.

1. تعزيز الابتكار واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات

إحدى أهم تطبيقات القيادة الرقمية في المنظمات هي القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على البيانات الضخمة. في عصرنا الرقمي، أصبحت البيانات أحد الأصول الأكثر قيمة، والقائد الرقمي يجب أن يكون قادرًا على استخدامها لتحليل الاتجاهات والتنبؤ بالسوق واتخاذ قرارات استراتيجية مستدامة.

كما يؤكد **Marr(2018)** إلى أن المنظمات التي تستخدم البيانات بفعالية تتمتع بميزة تنافسية أكبر، حيث يمكنها التكيف بسرعة مع التغيرات وتحسين الأداء بفضل التحليلات المتقدمة. في قطاع الصناعة، على سبيل المثال، يمكن للقادة الرقميين استخدام التحليلات الرقمية لتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين في خطوط الإنتاج أو التوزيع.

2. تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات

القيادة الرقمية تعتمد بشكل كبير على استخدام الذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات التنظيمية. في القطاعات المختلفة، من التصنيع إلى الخدمات اللوجستية، يمكن للذكاء الاصطناعي أن يلعب دورًا محوريًا في تعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف. القادة الرقميون في المنظمات يعتمدون على هذه التكنولوجيا لتطوير أساليب عمل جديدة تستند إلى التعلم الآلي وتحليل البيانات، مما يساهم في تسريع العمليات وتوفير الموارد. وفقًا لـ **Brynjolfsson & McAfee (2014)**، فإن المنظمات التي تطبق تقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل فعال تكون قادرة على تحسين الكفاءة التشغيلية بشكل كبير وتوسيع نطاق أعمالها.

3. تعزيز التواصل الافتراضي والقيادة عن بُعد

التواصل الافتراضي أصبح أحد المكونات الأساسية للقيادة الرقمية، لا سيما في عالم ما بعد الجائحة. اليوم، تعتمد العديد من المنظمات على الفرق الافتراضية التي تعمل عن بُعد، ويتعين على القادة الرقميين تطوير مهارات جديدة لإدارة هذه الفرق بكفاءة. من خلال استخدام منصات التعاون

الرقمي مثل **Microsoft Teams**و **Slack**، يمكن للقادة تحسين التواصل وتعزيز التفاعل بين الأفراد.

أضف إلى ذلك أن **Tapscott(2015) توصل** إلى أن القيادة الرقمية تمكن القادة من إدارة فرقهم بفعالية، حتى في البيئات الموزعة جغرافيًا، مما يعزز من الإنتاجية ويقلل من الحواجز الجغرافية.

4. تطوير تجارب العملاء الرقمية

في القطاع التجاري والخدمي، تعتبر القيادة الرقمية مفتاحًا لتطوير تجارب عملاء جديدة. يعتمد القادة الرقميون على التكنولوجيا لإنشاء تجارب مخصصة تعتمد على البيانات، حيث يمكنهم تحليل سلوك العملاء وتفضيلاتهم لتقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم بشكل أفضل. على سبيل المثال، في قطاع التجزئة، تعتمد الشركات على التحليلات الرقمية لتطوير استراتيجيات تسويقية تستند إلى الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا التعلم الآلي. يوضح **Schwab(2016)** أن الشركات التي تطبق هذه التقنيات في تحسين تجارب العملاء تتمتع بمزايا تنافسية أكبر، حيث يمكنها تقديم تجارب أكثر تخصيصًا ودقة.

5. تطبيقات الأمن السيبراني وحماية البيانات

في ظل التحول الرقمي المستمر، يعتبر الأمن السيبراني وحماية البيانات من أهم التحديات التي تواجه القيادة الرقمية. تتطلب المنظمات التي تعتمد على التكنولوجيا استراتيجيات متقدمة لحماية بياناتها من الهجمات السيبرانية والحفاظ على خصوصية العملاء. يشير **Von Solms & Van Niekerk(2013)** إلى أن القادة الرقميين يجب أن يطوروا سياسات قوية للأمن السيبراني، بالإضافة إلى تدريب الموظفين على التعامل مع هذه التحديات. في القطاعات المالية، على سبيل المثال، تعتبر حماية البيانات أمرًا بالغ الأهمية لضمان سلامة المعاملات وحماية الثقة بين العملاء والمؤسسات.

6. إدارة التغيير الرقمي

إدارة التغيير أصبحت واحدة من أهم تطبيقات القيادة الرقمية في المنظمات. في ظل التقدم التكنولوجي السريع، يحتاج القادة الرقميون إلى توجيه مؤسساتهم خلال مراحل التغيير المستمر، مع ضمان استدامة الأعمال وتطوير المهارات الرقمية للموظفين. القائد الرقمي يجب أن يكون قادرًا على توجيه فرق العمل في عمليات التغيير الرقمي دون التسبب في اضطرابات كبيرة.

وكذلك وجدنا أن **Kotter(2012) أشار** إلى أن القادة الرقميين الناجحين هم من يستطيعون قيادة التغيير بثقة وتواصل فعال، مع الحفاظ على روح الابتكار والتحفيز داخل الفريق، وذلك يقودنا للقول أن القيادة الرقمية تمثل نقلة نوعية في إدارة المنظمات على اختلاف أنشطتها. من تحليل البيانات إلى تحسين العمليات وتطوير تجارب العملاء، تلعب التكنولوجيا دورًا محوريًا في صياغة مستقبل القيادة. ومع تقدم التقنيات وتزايد الاعتماد عليها، يصبح من الضروري على القادة أن يتبنوها بفعالية لضمان نجاح مؤسساتهم في العصر الرقمي.

المهارات الخاصة التي يجب أن يتمتع بها القائد الرقمي

في العصر الرقمي المتسارع، لا تقتصر مهارات القائد على القدرات التقليدية مثل التواصل الفعّال أو اتخاذ القرارات الحكيمة، بل تتطلب القيادة الرقمية مجموعة جديدة ومتقدمة من المهارات التي تتماشى مع التحولات التكنولوجية المتسارعة. هذه المهارات ليست فقط أدوات للتكيف مع التغيير، بل هي أسس لتحقيق الابتكار، تعزيز التفاعل بين الأفراد، وضمان الاستدامة في بيئة رقمية مليئة بالتحديات. يمكن القول إن المهارات الخاصة للقائد الرقمي ترتبط بشكل وثيق بخصائص القيادة الرقمية وتطبيقاتها، إذ تُعد هذه المهارات الركيزة الأساسية لتحقيق النجاح في بيئة تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا.

1. القدرة على التفكير الاستراتيجي الرقمي

تعد القدرة على التفكير الاستراتيجي واحدة من المهارات الحاسمة للقائد الرقمي. في ظل التحولات التكنولوجية السريعة، يجب أن يكون القائد قادرًا على رؤية الفرص التكنولوجية واستغلالها لتحقيق الأهداف المؤسسية. التفكير الاستراتيجي الرقمي يتطلب من القائد أن يفهم البيئة الرقمية ويدرك كيفية استخدام التكنولوجيا لخلق ميزة تنافسية **Brynjolfsson & McAfee .(2014)** يشيران إلى أن القائد الرقمي الناجح هو من يستطيع تحديد الاتجاهات الرقمية وتطوير استراتيجيات طويلة المدى تستند إلى التكنولوجيا والابتكار، والذي يُعبر عن قدرة الأفراد على استخدام الأدوات الرقمية، البيانات، والتقنيات الحديثة لتحليل المعلومات واتخاذ القرارات. التفكير الرقمي لا يقتصر فقط على استخدام الأجهزة، بل يتضمن القدرة على فهم وتحليل المعلومات في بيئة رقمية معقدة. وفقًا لـ **Hague & Payton(2010)** التفكير الرقمي يتطلب من الأفراد استخدام مهارات جديدة مثل البحث الفعّال، تقييم المصادر، والتفكير النقدي في سياق المعلومات المتدفقة من الإنترنت. ويُعتبر **التفكير الرقمي بعيد المدى** جزءًا متقدمًا من مفهوم التفكير الاستراتيجي بعيد المدى، حيث يدمج بين التفكير الاستراتيجي والقدرة على استخدام التكنولوجيا لتحليل البيانات والتوجه نحو المستقبل. في بيئة تتغير فيها التقنيات باستمرار، يحتاج القادة إلى التفكير بشكل استراتيجي حول كيفية استغلال هذه التقنيات لتحقيق أهداف بعيدة المدى. وفقًا لـ **Brynjolfsson & McAfee (2014)**، القيادة الرقمية تتطلب من القادة أن يكونوا قادرين على رؤية الصورة الكبيرة واستخدام البيانات والتكنولوجيا لتحسين الأداء واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

2. مهارة التحليل الرقمي واستخدام البيانات الضخمة

في بيئة القيادة الرقمية، أصبحت البيانات الضخمة (Big Data) جزءًا لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرارات. يُعد القائد الرقمي الذي يتمتع بمهارات تحليل البيانات الضخمة قادرًا على استخلاص الرؤى الحيوية من البيانات، مما يساعده في اتخاذ قرارات مستنيرة. تحليل البيانات يوفر للقادة القدرة على متابعة الأداء وتحديد الفرص المستقبلية، مما يتيح لهم تقديم استراتيجيات قائمة على البيانات تُعزز من كفاءة المؤسسة. يقول **Marr(2018)** إن القدرة على تحويل البيانات إلى رؤى عملية

تعد مهارة أساسية في القيادة الرقمية، حيث تُساعد في تحسين العمليات، وزيادة الكفاءة، وتطوير المنتجات والخدمات.

3. مهارة إدارة الفرق الافتراضية والتواصل الرقمي

مع تزايد الاعتماد على الفرق الموزعة جغرافيًا والعمل عن بُعد، تتطلب القيادة الرقمية مهارة إدارة الفرق الافتراضية بفعالية. يتعين على القائد الرقمي أن يكون قادرًا على إدارة فرق عمل متعددة الثقافات والجغرافيا من خلال منصات التواصل الرقمية. هذه المهارة تتطلب القدرة على بناء الثقة وتحفيز الفريق عبر بيئة افتراضية تعتمد على التواصل الرقمي الفعال.

إضافة الى كل ما سبق نجد ان **Tapscott(2015)** أضاف أن القيادة الرقمية تعتمد بشكل كبير على التواصل المستمر والمفتوح، حيث يكون للقائد القدرة على توجيه الفريق وتحفيزه باستخدام الأدوات الرقمية المتقدمة مثل مؤتمرات الفيديو ومنصات التعاون الرقمي.

4. الابتكار والتحفيز على التجديد المستمر

الابتكار هو جوهر القيادة الرقمية، ويحتاج القائد الرقمي إلى تحفيز الفرق على الإبداع وتبني التفكير الابتكاري.

وممن هنا فإن الابتكار الرقمي لا يقتصر على تطوير المنتجات أو الخدمات، بل يشمل أيضًا تحسين العمليات وتطبيق التقنيات الجديدة بشكل فعال، فالقائد الرقمي يجب أن يكون قادرًا على تحفيز روح الابتكار داخل الفريق، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيز التنافسية. وقد قدم **Schwab(2016)** أن القائد الرقمي الناجح هو الذي يستطيع استغلال الفرص التكنولوجية لتحويل الابتكارات إلى واقع عملي يسهم في تحقيق التميز المؤسسي.

5. مهارة إدارة الأمن السيبراني وحماية البيانات

الأمن السيبراني أصبح من أبرز التحديات في العصر الرقمي، ويتطلب من القادة الرقميين تطوير مهارات متقدمة في إدارة المخاطر الرقمية وحماية البيانات. القائد الرقمي يجب أن يكون على دراية بأحدث التهديدات الأمنية ويجب أن يضع استراتيجيات فعالة لحماية بيانات المؤسسة. يقول **Von Solms & Van Niekerk (2013)** إن إدارة الأمن السيبراني تتطلب من القادة تطوير سياسات واستراتيجيات تهدف إلى تأمين الأنظمة الرقمية وحماية خصوصية المعلومات، مما يضمن استمرارية العمل وثقة العملاء.

6. القدرة على إدارة التغيير الرقمي

تُعد مهارة إدارة التغيير الرقمي من أهم المهارات التي يجب أن يتحلى بها القائد الرقمي. في بيئة متغيرة باستمرار، يحتاج القائد إلى توجيه فرق العمل خلال مراحل التغيير دون إحداث اضطرابات كبيرة. إدارة التغيير الرقمي تتطلب من القائد القدرة على تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تبني الابتكارات التكنولوجية الجديدة بطريقة سلسة وفعالة، ويوضح **Kotter(2012)** أن القائد الرقمي الناجح هو الذي يستطيع قيادة التغيير من خلال بناء رؤية مشتركة وتحفيز الفرق على الالتزام بهذه الرؤية لتحقيق النجاح، إن من أبرز ملامح التغيير الرقمي هو إعادة هيكلة العمليات الداخلية للمؤسسات. يشمل ذلك استخدام التكنولوجيا لأتمتة العمليات وتحسين الكفاءة. على سبيل المثال، يمكن استخدام البرمجيات الحديثة لتحليل البيانات وتبسيط إجراءات العمل، مما يقلل من الوقت المستغرق ويزيد من الإنتاجية، ووفقًا لـ **Kane et al. (2015)**، فإن المؤسسات التي تعتمد على الابتكار الرقمي في عملياتها الداخلية تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع المتغيرات في السو، وعليه يجب على القيادة تحديد رؤية واضحة للتغيير الرقمي وتوصيلها لجميع الموظفين. هذه الرؤية يجب أن تشمل الأهداف المرجوة والفوائد المرتبطة بالتغيير.

7. التفكير الأخلاقي والمسؤولية الرقمية

في ظل التعقيدات المتزايدة للعالم الرقمي، يجب أن يتمتع القائد الرقمي بمهارة التفكير الأخلاقي والمسؤولية الرقمية. التكنولوجيا يمكن أن تكون أداة قوية للابتكار، لكنها قد تثير أيضًا قضايا

أخلاقية تتعلق بالخصوصية، الشفافية، والعدالة. القائد الرقمي يجب أن يكون واعيًا لهذه القضايا ويضع معايير أخلاقية لضمان استخدام التكنولوجيا بطرق تعزز من رفاهية المجتمع والمؤسسة. وفقًا لـ **Floridi(2015)** القادة الرقميون يجب أن يلتزموا بالمسؤولية الأخلاقية لضمان أن الابتكارات الرقمية تُستخدم لتحقيق الأهداف الإنسانية والأخلاقية، وبالتالي نتوصل إلى أن القيادة الرقمية تتطلب مجموعة متكاملة من المهارات التي تتجاوز المهارات التقليدية، حيث ترتكز على استخدام التكنولوجيا لتعزيز الابتكار، تحسين الكفاءة، وإدارة الفرق في بيئة رقمية متغيرة. هذه المهارات، مثل التفكير الاستراتيجي الرقمي، تحليل البيانات الضخمة، وإدارة الفرق الافتراضية، ليست فقط أدوات للتكيف مع العصر الرقمي، بل هي أساس لنجاح القيادة في المستقبل

الفصل الرابع :القيادة النسائية — من الهامش الرسمي إلى مركز التأثير غير المرئي

منذ عقود طويلة، ظلت العلاقة بين الجنسين والقيادة موضع نقاشٍ واسع بين الباحثين، إذ حاولت الدراسات تفسير أسباب غياب المرأة عن المواقع القيادية العليا رغم حضورها اللافت في مجالات التعليم والإدارة والعمل الاجتماعي .لكن حين نتمعن في جوهر الظاهرة، يتضح أن المشكلة لا تكمن في ضعف مشاركة المرأة، بل في طريقة قياس المشاركة ذاتها .فالأرقام تُظهر أن النساء يشكلن قرابة 40% من المناصب الإدارية في الولايات المتحدة و 29%على المستوى العالمي (Paustian-Underdahl et al., 2024)، لكن هذه الإحصاءات لا تقيس حجم النفوذ الفعلي الذي تمارسه المرأة، سواء داخل المؤسسات أو خارجها.

لقد لفت Shen و Joseph(2020) الانتباه إلى أن القيادة هي عملية تأثير متبادلة، وهذا يعني أن المرأة يمكن أن تمارس القيادة دون أن تُوصف رسميًا بأنها "قائدة" . فالقيادة في جوهرها، كما يرى Hopkins وزملاؤه (2021)، تبدأ من لحظة الإقناع الأولى، حين يغير الإنسان قناعة الآخر أو يوجه قراره نحو خيارٍ مختلف .ومن هنا تتكشف مساحة القيادة النسائية في بعدها غير المرئي : القيادة من وراء الستار، التي قد تكون أكثر نفاذًا من السلطة المكتوبة في الأنظمة الإدارية.

أولاً :التحديات الثقافية أمام القيادة النسائية — من القيود إلى المساحات الخفية

ما زالت الثقافة التقليدية في كثير من المجتمعات تربط القيادة بالصلابة والسيطرة، وهي سمات نُسبت تاريخيًا إلى الرجال (Tremmel & Wahl, 2023).

غير أن هذا التصور يغفل البعد العميق للقيادة بوصفها قدرة على التأثير في الآخرين، وهي ساحة أبدعت فيها النساء عبر العصور.

فالمرأة — بحكم طبيعتها العاطفية وذكائها الاجتماعي — تقود بلغة القلب لا بلغة الأوامر، وتغيّر مواقف الآخرين دون أن تُعلن ذلك صراحة.

وقد أشار Dahlan (2023) إلى أن القيود الثقافية المفروضة على النساء دفعت كثيرات منهن إلى تطوير مهارات غير مباشرة في التأثير، مثل الإقناع اللطيف والحنكة العاطفية .فالمرأة التي تتجنب الصدام لا تعني بالضرورة أنها ضعيفة، بل ربما اختارت طريقًا أكثر ذكاءً في التأثير.

فهي تمارس القيادة عبر تهيئة الجو النفسي، وبناء الثقة، وتحريك المشاعر الجماعية، وهي كلها أدوات ذات فاعلية عالية لا يتقنها كثير من الرجال.

وتذهب Shabani وآخرون (2021) إلى أن الذكاء العاطفي لدى النساء يمكّنهن من ممارسة قيادة ناعمة لكنها مؤثرة، إذ يتشكل النفوذ هنا عبر قوة العلاقة لا عبر قوة السلطة فحسب.

ثانياً :التحديات الهيكلية أمام القيادة النسائية — غياب الكرسي لا يعني غياب التأثير

لا جدال في أن الهياكل الإدارية حول العالم لا تزال تُظهر انحيازًا لصالح الرجال، حيث لا تتجاوز نسبة النساء في المناصب التنفيذية العليا 6% (Vial & Cimpian, 2023)، بينما تصل نسبة تمثيلهن الوزاري عالميًا إلى نحو 16% (Ramos et al., 2022) .غير أن هذه المعطيات تخفي حقيقة أعمق: فالمرأة التي لا تجلس على الكرسي قد تكون من يوجّه من يجلس عليه.

ففي دراسته حول القيادة غير الرسمية، لاحظ Alsharif (2018) أن النساء القريبات من صناع القرار — كالزوجة أو الأخت أو الأم — يمتلكن قدرة هائلة على التأثير في قناعات القائد واتجاهاته، بل أحيانًا في رؤيته للواقع ذاته .ويرى Chadwick و Dawson(2018) أن هذا النوع من النفوذ غير الرسمي يمكن أن يشكّل عاملًا قاطعا في صنع السياسات داخل المؤسسات العائلية والمجتمعية.

وإذا كانتمن المفترض أن القيادة الرسمية تعتمد على القوانين والتعليمات، فإن القيادة غير الرسمية —وهي المجال الذي تتقنه المرأة — تعتمد على الإقناع والاحترام المتبادل .

وبذلك،ربما يتحول الغياب الظاهري عن المشهد إلى حضورٍ عميق في خلفية القرار، وهو حضور لا يُقاس بالمناصب، بل بالأثر.

ثالثاً :المرأة القائدة بين الوظيفة والذكاء العاطفي

أظهرت جهود بحثية عديدة أن النساء يتفوقن على الرجال في مهارات الذكاء العاطفي (Asmamaw & Semela, 2023)، وهو ما يفسّر تفوقهن في القيادة التحويلية التي تعتمد على الإلهام والتحفيز والتعاطف (Singh et al., 2023)، لكن المدهش أن هذه القدرات لا تحتاج إلى موقع رسمي لتُمارَس .

فالمرأة، سواء كانت مديرة أو زوجة قائد، تستطيع أن تؤثر في سلوك الآخرين ومشاعرهم بطرق دقيقة وفعالة (Rugh, 2020).

وقد أوضحت Vial و Cowgill(2022) أن النساء غالبًا ما يستخدمن القوة بطريقة إيجابية تخدم الجماعة، في حين أن بعض القيادات الذكورية تميل إلى استخدام السلطة لخدمة الأهداف الشخصية .

وربما يُفسَّر ذلك بأن المرأة تميل إلى ممارسة القيادة من الداخل — من داخل العلاقات الإنسانية والروابط الاجتماعية — لا من الخارج عبر الأوامر والتعليمات.

ويلاحظ Gherardi و Poggio(2007) أن مهارة القراءة الشعورية لدى المرأة تمكنها من إدراك التغيرات النفسية في محيطها، ما يجعلها أكثر استعدادًا لتوجيه المواقف المعقدة نحو حلول توافقية . ولهذا، فإن القائدة الحقيقية ليست بالضرورة تلك التي تُوقّع على القرارات، بل التي تُلهم من يوقعها.

وفي الختام فإن غياب المرأة عن بعض المناصب لا يعني غيابها عن الفعل القيادي نفسه .فالنفوذ الذي تمارسه من خلال العلاقات الأسرية والاجتماعية قد يفوق أحيانًا أثر القرارات الرسمية .

إنها تقود بذكاءٍ عاطفي، وبحضورٍ غير معلن، لكنها تُحدث تغييرًا في اتجاهات القادة وفي الثقافة العامة للمؤسسات والمجتمعات.

ولذلك، فإن الفهم المعاصر للقيادة يحتاج إلى أن يتحرر من النظرة الإدارية الضيقة، وأن يعترف بأن المرأة ليست مهمشة في القيادة، بل تمارس شكلاً مختلفًا منها — أكثر عمقًا وأقل ضجيجًا .إنها قائدة بالفطرة، وصانعة قرار من موقع القلب لا من موقع الكرسي.

قائمة المراجع

أولًا: المراجع العربية

- غربي، ب.، وبوشيخي، ع. (2024). البيئة الثقافية للقيادة الإدارية بين الأداء والأثر: دراسة تحليلية. **المجلة المغاربية للدراسات التاريخية والاجتماعية، 16**(2)، 361–382. https://asjp.cerist.dz/en/article/258615
- ابن كثير، إ. (2000). **تفسير القرآن العظيم** (الطبعة 2). الرياض، السعودية: دار طيبة.
- الزبيدي، موسى بن حسن بن أحمد. (2021). **دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المنظمات: دراسة نموذج القيادة التشاركية** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- الزبيدي، موسى بن حسن بن أحمد. (2025). دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المنظمات (دراسة نموذج القيادة التشاركية). **المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، (69)**.
- بن طالب، ي. (2025). فوائد القيادة التشاركية في بيئة العمل. تم الاسترجاع في 30 أكتوبر 2025، من https://yassinebentaleb.com/ar/فوائد-القيادة-التشاركية-في-بيئة-العمل

- سكر، ن. ر.، ومغاري، أ. م. (2022). القيادة التفاعلية وأثرها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة .**مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 20**(4)، 11–38.
- البكوري، ع. (2024) .**القيادة التربوية في ضوء مقاصد الشريعة الإسلامية: دراسة تأصيلية .مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 4** .(6). https://doi.org/10.61710/ca4c6596
- السعدي، ع. (2000) .**تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان (تفسير السعدي)** (الطبعة 1). الرياض، السعودية: دار السلف.
- European Board. (2018) .إدارة الأعمال في عصر الذكاء الاصطناعي: التحول الرقمي بين الفرص والتحديات. تم الاسترجاع من https://edu.europeanboard.eu/business-management-digital-leadership-ai/
- يوروماتيك. (2025). القيادة في عصر الذكاء الاصطناعي: التحديات والفرص. تم الاسترجاع من .../https://euromatech-me.com
- مدونة نسيج. (2025). من الرؤية إلى التنفيذ: القيادة في عصر الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي. تم الاسترجاع من .../https://blog.naseej.com
- آل الشيخ، ع. م. (2023) .**القيادة الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات** .الرياض، السعودية: دار النشر الأكاديمي.
- العسكر، ع. ع. (2021) .**علم الاجتماع العام** .الرياض، السعودية: دار الميمان للنشر.
- مسعود، أ. ط. (2011) .**المدخل إلى علم الاجتماع العام** .عمّان، الأردن: دار المنهل للنشر والتوزيع.
- الطبري، م. (1998) .**جامع البيان في تفسير القرآن** (الطبعة 2). القاهرة، مصر: دار هجر.

- القرطبي، أ. (2003) .**الجامع لأحكام القرآن** (الطبعة 1). بيروت، لبنان: دار الكتب العلمية.
- المعشر، م. (2018) .**الأزمة السياسية في العالم العربي: التحليل والتوقعات** .الدوحة، قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
- هيئة الشفافية الدولية. (2020) .**الفساد والمساءلة: الآثار على التنمية.**
- المزين، إ. (2015) .**إدارة الأداء الوظيفي: مفاهيم وأساسيات** .الشارقة، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
- ماهر، أ. (2008) .**إدارة المنظمات: منظور استراتيجي** .القاهرة، مصر: دار النهضة العربية.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Abbu, H., Khan, S., Mugge, P., & Gudergan, G. (2025). Building digital-ready leaders: Development and validation of the human-centric digital leadership scale. **Digital, 5**(1), 7. https://doi.org/10.3390/digital5010007
- Aderibigbe, S. A., Idriz, M., Alzouebi, K., Al-Othman, H., Hamdi, W. B., & Companioni, A. A. (2023). Fostering tolerance and respect for diversity through the fundamentals of Islamic education. **Religions, 14**(2), 212. https://doi.org/10.3390/rel14020212
- Alsharif, S. A. (2018). The Challenges Associated with Women Career Development at the State Universities in Saudi Arabia: A Ground Theory Approach. International Journal of Gender & Women's Studies, 6(2). https://doi.org/10.15640/ijgws.v6n2a3

- Altbach, P. G. (2011). **Global perspectives on higher education**. Baltimore, MD, USA: Johns Hopkins University Press.
- Altbach, P. G. (2016). **Global perspectives on higher education**. Baltimore, MD, USA: Johns Hopkins University Press.
- Asmamaw, A. T., & Semela, T. (2023). Are African academic women more emotionally intelligent than men? Exploring emotional intelligence, gender, and leadership in higher education. Heliyon, 9(12). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22949
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly, 16**(3), 315–338. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Baker, S., & Al-Atawi, A. (2020). The impact of technology on women's leadership. **Journal of Leadership Studies, 14**(3), 18–29.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York, NY, USA: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). **Transformational leadership** (2nd ed.). Mahwah, NJ, USA: Lawrence Erlbaum.
- Bolman, L. G., & Gallos, J. V. (2011). **Reframing academic leadership**. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass.
- Bounfour, A. (2016). **Digital futures, digital transformation: From lean production to acceleuction**. Cham, Switzerland: Springer.

- Boyatzis, R. E., & Goleman, D. (2018). **Social intelligence and the biology of leadership**. Boston, MA, USA: Harvard Business Review Press.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. **The Leadership Quarterly, 17**(6), 595–616.
- Caldwell, C., Hayes, L. A., & Long, D. T. (2012). Leadership, trustworthiness, and ethical stewardship. **Journal of Business Ethics, 96**(4), 497–512.
- Campbell, A. H. (2018). Leadership: Its influence on conflict resolution and peacebuilding. In **Global leadership initiatives for conflict resolution and peacebuilding** (pp. 1–26). Hershey, PA, USA: IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-4993-2.ch001
- Chadwick, I. C., & Dawson, A. (2018). Women leaders and firm performance in family businesses: An examination of financial and nonfinancial outcomes. Journal of Family Business Strategy, 9(4), 238. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.10.002
- Claaßen, K., Dos Anjos, D. R., Kettschau, J. P., & Broding, H. C. (2021). How to evaluate digital leadership: A cross-sectional study. **Journal of Occupational Medicine and Toxicology, 16**(1). https://doi.org/10.1186/s12995-021-00335-x
- Claessens, B. J., van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2020). Things to do today… A daily diary study on task completion

at work. **Applied Psychology, 69**(2), 496–527. https://doi.org/10.1111/apps.12192

- Dahlan, D. A. (2023). Current state of female leadership in higher education institutions in Saudi Arabia. Cogent Business & Management, 10(3). https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2276990
- Ejlertsson, L. (2021). Strengthened workplace relationships facilitate recovery at work during COVID-19. **International Journal of Environmental Research and Public Health, 18**(4), 812–824.
- Fiedler, F. E. (1967). **A theory of leadership effectiveness**. New York, NY, USA: McGraw-Hill.
- Ghamrawi, N., & Tamim, R. (2022). A typology for digital leadership in higher education. **Education and Information Technologies, 28**(6), 7089–7112. https://doi.org/10.1007/s10639-022-11483-w
- Gherardi, S., & Poggio, B. (2007). Tales of Ordinary Leadership: A Feminist Approach to Experiential Learning. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780199217632.003.0010
- Gigliotti, R. A. (2024). **Post-crisis leadership: Resilience, renewal, and reinvention in the aftermath of disruption**. New Brunswick, NJ, USA: Rutgers University Press.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. **Harvard Business Review, 78**(2), 78–90.

- Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2003). The fall of Enron. **Journal of Economic Perspectives, 17**(2), 3–26. https://doi.org/10.1257/089533003765888403
- Hofstede, G. (2001). **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations** (2nd ed.). Thousand Oaks, CA, USA: Sage.
- Hopkins, M. M., O'Neil, D. A., Bilimoria, D., & Broadfoot, A. (2021). Buried Treasure: Contradictions in the Perception and Reality of Women's Leadership. Frontiers in Psychology, 12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.684705
- House, R. J. (1971). A path–goal theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly, 16**(3), 321–339.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path–goal theory of leadership. **Journal of Contemporary Business, 3**(4), 81–97.
- Kim, Y. (2020). **Exploring the effects of organizational resilience**. Milwaukee, WI, USA: Marquette University.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). **The leadership challenge** (6th ed.). Hoboken, NJ, USA: Wiley.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. **Journal of Social Psychology, 10**(2), 271–299.
- McCarthy, P., Sammon, D., & Alhassan, I. (2021). Digital transformation leadership characteristics: A literature analysis.

Journal of Decision Systems, 32(1), 79–93.
https://doi.org/10.1080/12460125.2021.1908934

- McKinsey & Company. (2020). **Diversity wins: How inclusion matters**. New York, NY, USA: McKinsey.
- McKinsey & Company. (2023). **The state of organizations 2023: Ten shifts transforming organizations**. New York, NY, USA: McKinsey.
- Müller, S. D., Konzag, H., Nielsen, J. A., & Sandholt, H. B. (2023). Digital transformation leadership competencies: A contingency approach. **International Journal of Information Management, 75**, 102734.
- Northouse, P. G. (2021). **Leadership: Theory and practice** (9th ed.). Thousand Oaks, CA, USA: Sage.
- OECD. (2019). **Universities' role in regional development**. Paris, France: OECD Publishing.
- Paustian-Underdahl, S. C., Sockbeson, C. S., Hall, A. V., & Halliday, C. S. (2024). Gender and evaluations of leadership behaviors: A meta-analytic review of 50 years of research. The Leadership Quarterly, 35(6), 101822. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2024.101822
- Porter, M. E. (2016). **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**. New York, NY, USA: Free Press.

- Ramos, A., Latorre, F., Tomás, I., & Ramos, J. (2022). Women's Promotion to Management and Unfairness Perceptions—A Challenge to the Social Sustainability of the Organizations and Beyond. Sustainability, 14(2), 788. https://doi.org/10.3390/su14020788
- Rugh, A. B. (2020). The Banality of Power: Women's Influence on Emirati Politics, c. 1800–present. Hawwa, 20(3), 321. https://doi.org/10.1163/15692086-bja10007
- Schein, E. H. (2010). **Organizational culture and leadership** (4th ed.). San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (2006). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization** (Rev. ed.). New York, NY, USA: Doubleday.
- Shabani, S., Çitaku, F., Ramadani, H., Mano, M. S., Barach, P., Waldrop, M., Zillioux, D., & Khan, Y. H. (2021). The Impact of Emotional Intelligence on Enhancing Women's Leadership Competencies. International Journal of Business and Management, 16(11), 105. https://doi.org/10.5539/ijbm.v16n11p105
- Shen, W., & Joseph, D. L. (2020). Gender and leadership: A criterion-focused review and research agenda. Human Resource Management Review, 31(2), 100765. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100765

- Singh, A., Das, S., & Jha, S. (2023). Women leadership and emotions: Knowledge structure and future research opportunities. European Management Journal, 41(6), 864. https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.05.004
- Snowden, D., & Boone, M. (2007). A leader's framework for decision making. **Harvard Business Review, 85**(11), 68–76.
- Sterman, J. D. (2000). **Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world.** Boston, MA, USA: Irwin/McGraw-Hill.
- Tremmel, M., & Wahl, I. (2023). Gender stereotypes in leadership: Analyzing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders. Frontiers in Psychology, 14. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1034258
- Turner, A. (2009). **The Turner review: A regulatory response to the global banking crisis.** London, UK: Financial Services Authority.
- UNDP. (2022). **Handbook on recovery institutions: A guidebook for recovery leaders and practitioners.** New York, NY, USA: United Nations Development Programme.
- UNESCO. (2021). **Reimagining our futures together: A new social contract for education.** Paris, France: UNESCO.

- Van Vugt, M., & De Cremer, D. (2010). Leadership in social dilemmas: A process model. **European Journal of Personality, 24**(2), 132–150. https://doi.org/10.1002/per.733
- Vial, A. C., & Cimpian, A. (2023). Gender Differences in Children's Reasoning About and Motivation to Pursue Leadership Roles. Sex Roles. https://doi.org/10.1007/s11199-023-01428-z
- Vial, A. C., & Cowgill, C. M. (2022). Heavier Lies Her Crown: Gendered Patterns of Leader Emotional Labor and Their Downstream Effects. Frontiers in Psychology, 13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.849566
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situational context in leadership decision making. **The Leadership Quarterly, 18**(1), 89–105.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). **Decision making: A psychological analysis of conflict**. New York, NY, USA: Wiley.
- World Bank. (2021). **Improving public sector efficiency: The role of leadership and governance**. Washington, DC, USA: World Bank. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1728-7
- Yukl, G. (2019). **Leadership in organizations** (8th ed.). Boston, MA, USA: Pearson.